

HỌC VIỆN HÀNH CHÍNH QUỐC GIA

**ĐỀ TÀI KHOA HỌC CẤP BỘ
MÃ SỐ:**

**HOÀN THIỆN CƠ CẤU TỔ CHỨC VÀ CƠ CHẾ HOẠT ĐỘNG CỦA
CÁC ĐƠN VỊ HỌC VIỆN HÀNH CHÍNH QUỐC GIA
THEO HƯỚNG CẢI CÁCH HÀNH CHÍNH**

NGƯỜI THỰC HIỆN ĐỀ TÀI

- 1. PGS.TS Phạm Kiên Cường – Chủ nhiệm đề tài*
- 2. Th.S Nguyễn Thị Hạnh – Thư ký đề tài*

THÀNH VIÊN

- 3. TS Nguyễn Nghĩa Vụ*
- 4. TS. Vũ Đăng Minh*
- 5. TS. Lê Thị Vân Hạnh*
- 6. CN Hà Anh Tuấn*
- 7. CN Bùi Văn Liết*
- 8. CN Vũ Xuân Chính*

CỘNG TÁC VIÊN

- 9. PGS.TS Nguyễn Hữu Khiển*
- 10. PGS.TS Võ Kim Sơn*

Hà Nội, tháng 11 - 2004

5269

28/04/2005

2005 - 44 - 189

MỤC LỤC ĐỀ TÀI

MỞ ĐẦU

PHẦN I:

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN LÝ, TỔ CHỨC BỘ MÁY QUẢN LÝ ĐỂ HÌNH THÀNH CƠ CẤU TỔ CHỨC CÁC ĐƠN VỊ THUỘC HỌC VIỆN HÀNH CHÍNH QUỐC GIA

I. Cơ sở lý luận và cơ sở pháp lý để hình thành tổ chức bộ máy của Học viện Hành chính Quốc gia.	trang
I.1. Cơ sở lý luận về quản lý và tổ chức bộ máy quản lý.	8
I.2. Cơ sở lý luận về tổ chức bộ máy đào tạo, bồi dưỡng công chức cho nền hành chính.	43
I.3. Cơ sở pháp lý về tổ chức bộ máy học viện hành chính quốc gia.	58
II. vị trí, chức năng, nhiệm vụ chủ yếu của Học viện Hành chính Quốc gia.	60
II.1. Vị trí, chức năng của Học viện.	61
II.2. Nhiệm vụ và quyền hạn của Học viện Hành chính Quốc gia	62
III. Sự cần thiết phải hoàn thiện cơ cấu tổ chức và cơ chế hoạt động của Học viện Hành chính Quốc gia.	
III.1. Yêu cầu của công cuộc cải cách hành chính.	64
III.2. Yêu cầu của Tiến bộ khoa học, công nghệ.	69
III.3. Yêu cầu nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức đòi hỏi phải kiện toàn cơ cấu tổ chức và cơ chế hoạt động của Học viện Hành chính Quốc gia.	71

PHẦN THỨ 2:

THỰC TRẠNG VỀ MÔ HÌNH TỔ CHỨC, CƠ CHẾ HOẠT ĐỘNG VÀ NHỮNG GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN TỔ CHỨC CÁC ĐƠN VỊ TRỰC THUỘC HỌC VIỆN

I/ Thực trạng về mô hình tổ chức và cơ chế hoạt động của các đơn vị thuộc Học viện Hành chính Quốc gia.

I.1. Mô hình tổ chức khi triển khai thực hiện Nghị định 253/HĐBT của Hội đồng Bộ trưởng (nay là Chính phủ) giai đoạn 1992-2002.	74
---	----

II Thực trạng về cơ chế hoạt động của các đơn vị thuộc Học Viện .

II.1- Về cơ cấu nói chung.	89
II.2. Về cơ chế hoạt động của các đơn vị bên trong Học VIỆN	90

III. Một số vấn đề rút ra từ sự phân tích thực trạng

III.1 Thực trạng về cơ cấu tổ chức	93
III.2. Thực trạng về nguồn nhân lực.	94
III.3. Thực trạng về cơ chế hoạt động.	95

PHẦN III

HOÀN THIỆN CƠ CẤU TỔ CHỨC, VAI TRÒ, NHIỆM VỤ VÀ CƠ CHẾ HOẠT ĐỘNG CỦA CÁC ĐƠN VỊ THUỘC HỌC VIỆN HÀNH CHÍNH QUỐC GIA THEO TÍNH THẦN QUYẾT ĐỊNH 234/2003/QĐ-TTG.

I. Cơ cấu tổ chức Học viện và đơn vị thuộc Học viện Hành chính Quốc gia.

I.1. Lãnh đạo Học viện.	97
I.2. Các Phân viện.	97
I.3. Các tổ chức giúp Giám đốc quản lý Học viện.	97
I.4. Các đơn vị đào tạo, bồi dưỡng.	98
I.5. Các tổ chức sự nghiệp.	98

II. Chức năng, nhiệm vụ của các đơn vị thuộc Học viện.

II.1. Các đơn vị tham mưu giúp Giám đốc quản lý Học viện.	98
II.2. Các đơn vị đào tạo bồi dưỡng.	102
II.3. Các tổ chức sự nghiệp.	105

III. Sơ đồ tổng thể bộ máy Học viện Hành chính Quốc gia

116

IV. Những giải pháp cơ bản nhằm từng bước hoàn thiện cơ cấu tổ chức và cơ chế hoạt động của Học viện Hành chính Quốc gia.

118

V. Các kiến nghị, giải pháp.

V.1. Những kiến nghị chung.	129
-----------------------------	-----

PHẦN PHỤ LỤC

NÂNG CAO VAI TRÒ VÀ NĂNG LỰC CỦA PHỤ NỮ HỌC VIỆN HÀNH CHÍNH QUỐC GIA TRONG LĨNH VỰC QUẢN LÝ, ĐÀO TẠO VÀ NGHIÊN CỨU KHOA HỌC

I. Vai trò, vị trí và năng lực của phụ nữ trong xu thế phát triển	
và chính sách bình đẳng giới ở Việt Nam	
I.1. Vai trò, vị trí của phụ nữ trong sự phát triển kinh tế - xã hội	134
I.2. Chính sách bình đẳng giới ở Việt Nam	141
I.3. Yêu cầu khách quan của việc nâng cao vai trò, vị trí và năng lực của phụ nữ Việt Nam	148
II. Thực trạng vai trò, vị trí và năng lực của phụ nữ học viện Hành chính Quốc gia	
II.1. Đặc điểm cán bộ nữ Học viện Hành chính Quốc gia.	152
II.2. Thực trạng cán bộ nữ làm công tác quản lý ở cơ quan HVHCQG	161
II.3. Thực trạng vị trí, vai trò và năng lực của phụ nữ Học viện trong đào tạo, bồi dưỡng công chức.	164
II.4. Thực trạng về vị trí, vai trò và năng lực của phụ nữ Học viện trong nghiên cứu khoa học.	179
II.4. Thực trạng về vị trí, vai trò và năng lực của phụ nữ Học viện trong nghiên cứu khoa học.	193
III.2. Giải pháp từng lĩnh vực.	195

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

ĐỀ TÀI:

**Hoàn thiện cơ cấu tổ chức và cơ chế hoạt động của các đơn vị ở
Học viện Hành chính Quốc gia theo hướng cải cách hành chính
Nhà nước.**

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của vấn đề đặt ra:

Hội nghị Đại biểu toàn quốc giữa nhiệm kỳ khóa VIII đã khẳng định “ Xúc tiến cải cách hành chính toàn diện về tổ chức, cán bộ, cơ chế hoạt động. Phát huy vai trò điều hành của bộ máy hành pháp. Xây dựng quan hệ công chức, chế độ trách nhiệm công vụ. Tổ chức đào tạo lại cán bộ, viên chức trong bộ máy nhà nước bảo đảm tính liên tục của nền hành chính”.

Thủ tướng Chính phủ có Quyết định số 13/2001/QĐ-TTg ngày 18 tháng 01 năm 2001 về Chương trình cải cách hành chính năm 2001-2005.

Đó là những nhiệm vụ hết sức to lớn, nặng nề, liên quan đến chức năng, nhiệm vụ của Học viện Hành chính Quốc gia - cơ quan được Chính phủ giao là trung tâm đào tạo, bồi dưỡng công chức và nghiên cứu khoa học hành chính của cả nước. Với trách nhiệm đó, trong những năm qua Học viện Hành chính Quốc gia đã có nhiều cố gắng để có được một đội ngũ Giáo sư, PGS, giảng viên, cán bộ, nhân viên thực hiện nhiệm vụ đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức và nghiên cứu khoa học phục vụ cho công cuộc cải cách hành chính nhà nước và đã đạt được những nhiệm vụ nhất định.

Tuy nhiên, trong công tác điều hành , quản lý phục vụ cho sự nghiệp đào tạo, bồi dưỡng cán bộ công chức của Học viện Hành chính Quốc gia còn

có những bất cập, bộ máy tổ chức chưa thật hợp lý, còn chồng chéo giữa các đơn vị một số ngành học của yêu cầu cải cách hành chính chưa có đầu mối đảm nhận; chưa bảo đảm sự bố trí cân đối giữa yêu cầu đào tạo ở hai miền.... Vì vậy, không những phát sinh những trở ngại về phân công, phân cấp cũng như sắp xếp tổ chức bộ máy, nhất là quan hệ công tác giữa các đầu mối thiếu tính đồng bộ, hiệu quả công tác bị hạn chế mà còn khó khăn cho công tác tham mưu kịp thời cho lãnh đạo Học viện chỉ đạo điều hành công việc.

Mặt khác, theo tinh thần cải cách bộ máy hành chính, cải cách thể chế... Học viện tuy là cơ quan thuộc Chính phủ nhưng lại là đơn vị hoạt động sự nghiệp; là loại hình đơn vị sẽ tiến hành cải cách chế độ cấp phát và chi tiền ngân sách theo hướng chỉ được cấp ngân sách trên cơ sở Chính phủ giao nhiệm vụ và khoán chi hành chính. Đứng trước tình hình đó, đòi hỏi cần có sự kiện toàn, thay đổi, sắp xếp lại cơ cấu tổ chức và hoạt động từ các đơn vị đến các phòng, bộ môn thuộc Học viện, đồng thời quy định lại một cách rõ ràng, cụ thể về chức năng, nhiệm vụ, mối quan hệ giữa các đơn vị, giữa các tổ bộ môn, giữa các phòng trong cùng đơn vị nhằm khắc phục những khiếm khuyết nêu trên, cần thiết phải có hoạt động nghiên cứu để xác định những luận cứ cho việc hoàn thiện cơ cấu tổ chức và cơ chế hoạt động của các đơn vị trong Học viện. Do đó, Ban Tổ chức cán bộ đề xuất đăng ký chương trình nghiên cứu này vừa phù hợp với chức năng, nhiệm vụ của Ban, đồng thời đưa ra những luận cứ xác thực giúp cho các đơn vị và Học viện triển khai công tác cải cách hành chính nhà nước. Mặt khác còn nhằm đưa ra những luận cứ cần thiết khi triển khai cải cách chế độ cấp phát và khoán chi hành chính.

Chương trình “ *Hoàn thiện cơ cấu tổ chức và cơ chế hoạt động của các đơn vị ở Học viện Hành chính Quốc gia theo hướng cải cách hành*

chính Nhà nước" dự kiến sẽ được triển khai nghiên cứu, thực hiện vào năm 2002 do Ban Tổ chức - Cán bộ chủ trì.

2. Mục đích nghiên cứu của chương trình.

* Nghiên cứu góp phần làm rõ thêm về vai trò, vị trí, chức năng, nhiệm vụ cơ chế hoạt động của các đơn vị ở Học viện hành chính Quốc gia theo tinh thần nghị quyết đại hội Đảng toàn quốc lần thứ IX và chương trình tổng thể đã được Chính phủ phê duyệt về cải cách hành chính trong giai đoạn 2001- 2010. Đề xuất những giải pháp để hoàn thiện cơ cấu tổ chức và cơ chế hoạt động của các đơn vị; Luận chứng cho việc xúc tiến phát huy vai trò của phụ nữ Học viện nhất là lực lượng nữ là giảng viên trong lĩnh vực giáo dục, đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ công chức cho nền hành chính.

3. Phạm vi nghiên cứu.

- Những vấn đề về lý luận về thiết kế mô hình tổ chức bồi dưỡng và quản lý hành chính nhà nước.

- Từ thực tế của Học viện Hành chính Quốc gia đi sâu phân tích đánh giá tình hình tổ chức và cơ chế hoạt động của từng đơn vị ở Học viện Hành chính Quốc gia hiện nay xác định rõ vai trò, chức năng, nhiệm vụ và chỉ ra những mặt mạnh, mặt yếu, những khó khăn, thuận lợi và các yếu tố tác động nhằm đưa ra phương hướng và các giải pháp để cải tiến tổ chức và cơ chế hoạt động. Cụ thể tập trung vào lĩnh vực sau:

+ Kiện toàn tổ chức bộ máy theo hướng tăng cường chức năng, nhiệm vụ theo yêu cầu của công cuộc cải cách và đảm bảo mối quan hệ cân đối nhiệm vụ đào tạo, bồi dưỡng ở cả hai miền.

+ Cải tiến tổ chức và nội dung hoạt động; hoàn thiện các mối quan hệ công tác giữa các đơn vị trong Học viện khắc phục những tồn tại bất cập hiện nay phục vụ cho hoạt động chỉ đạo, điều hành của Lãnh đạo Học viện và thủ trưởng các đơn vị.

+ Phát huy tối đa vai trò của nữ cán bộ, công chức Học viện nhất là lực lượng giảng viên nữ trong lĩnh vực đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức đáp ứng yêu cầu công cuộc cải cách hành chính.

4- Đối tượng nghiên cứu và khảo sát:

- Những vấn đề lý luận về tổ chức, bộ máy đào tạo về quản lý hành chính Nhà nước .

- Lý luận và thực tiễn về chức năng, nhiệm vụ và hoạt động của bộ máy Học viện hiện nay.

- Lý luận và thực tiễn về chức năng, nhiệm vụ và hoạt động của bộ máy Học viện Hành chính Quốc gia đặc biệt là đi sâu khảo sát, phân tích chức năng, nhiệm vụ của các đơn vị; vai trò phụ nữ nhất là nữ giảng viên trong lĩnh vực đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức.

- Những mô hình hợp lý và những giải pháp nhằm hoàn thiện đáp ứng yêu cầu cải cách hành chính.

5. Phương pháp nghiên cứu.

Cơ sở lý luận:

Chương trình nghiên cứu dựa trên phương pháp luận là những luận điểm chủ yếu của chủ nghĩa Mác-Lê nin về bản chất và chức năng của Nhà nước xã hội chủ nghĩa.

Những quan điểm của Đảng và Nhà nước ta về bản chất, chức năng của Nhà nước về phát triển nền kinh tế thị trường có sự quản lý của Nhà nước xã hội chủ nghĩa về phát triển nền hành chính hiện đại, về cải cách hành chính nhà nước giai đoạn 2001-2005, đặc biệt là trong lĩnh vực hoạt động sự nghiệp.

Tham khảo những luận điểm của khoa học hành chính hiện đại về tổ chức bộ máy Học viện về đổi mới hoạt động của Chính phủ, về quản lý khu vực hoạt động sự nghiệp đào tạo, vấn đề xã hội hoá và đào tạo đội ngũ cán bộ, công chức trong điều kiện không bao cấp.

Phương pháp nghiên cứu: Chương trình sử dụng các phương pháp nghiên cứu đa dạng như:

- Phương pháp nghiên cứu tài liệu và tổng hợp các thông tin, tư liệu.
- Phương pháp thống kê
- Phương pháp tổng hợp
- Phương pháp phân tích so sánh, đánh giá
- Phương pháp lấy ý kiến chuyên gia
- Sử dụng các phiếu thăm dò.

6. Yêu cầu đối với chương trình

- Đưa ra được những căn cứ lý luận đầy đủ và có tính khoa học cho việc kiện toàn tổ chức bộ máy và cơ chế hoạt động của Học viện Hành chính Quốc gia trong quá trình cải cách hành chính Nhà nước.

- Nghiên cứu và phân tích đúng thực trạng của các đơn vị hiện nay ở Học viện Hành chính Quốc gia, rút ra những nhận xét, đánh giá đầy đủ và sâu sắc về các ưu điểm và tồn tại của tổ chức bộ máy và những nguyên nhân của chúng.

- Đề ra những phương hướng và giải pháp để hoàn thiện tổ chức bộ máy và cơ chế hoạt động của Học viện Hành chính Quốc gia. Các phương hướng và giải pháp phải cụ thể, có tính khả thi, phù hợp với điều kiện thực tế của Học viện.

- Nghiên cứu đề xuất các giải pháp để hoàn thiện và tăng cường quản lý của lãnh đạo đối với các hoạt động dịch vụ công nếu được xã hội hoá.

- Nghiên cứu đề xuất các giải pháp để phát huy vai trò nữ cán bộ, công chức nhất là nữ giảng viên của Học viện Hành chính Quốc gia.

7. Nội dung chương trình nghiên cứu

" Hoàn thiện cơ cấu tổ chức và cơ chế hoạt động của các đơn vị ở Học viện Hành chính Quốc gia theo hướng cải cách hành chính Nhà nước".

Chương trình gồm 3 phần, với kết cấu như sau:

MỞ ĐẦU:

PHẦN I: Cơ sở lý luận để xác định vai trò, vị trí chức năng nhiệm vụ để hình thành tổ chức các đơn vị ở Học viện Hành chính Quốc gia trong công tác đào tạo, bồi dưỡng công chức nhà nước và nghiên cứu khoa học hành chính.

PHẦN II: *Thực trạng về mô hình tổ chức, cơ chế hoạt động và những giải pháp hoàn thiện.*

PHẦN III: *Nâng cao vai trò, vị trí và năng lực của phụ nữ ở Học viện Hành chính Quốc gia trong lĩnh vực đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức .*

PHẦN I

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN LÝ, TỔ CHỨC BỘ MÁY QUẢN LÝ ĐỂ HÌNH THÀNH CƠ CẤU TỔ CHỨC CÁC ĐƠN VỊ THUỘC HỌC VIỆN HÀNH CHÍNH QUỐC GIA

I. CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ CƠ SỞ PHÁP LÝ ĐỂ HÌNH THÀNH TỔ CHỨC BỘ MÁY CỦA HỌC VIỆN HÀNH CHÍNH QUỐC GIA.

I.1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN LÝ VÀ TỔ CHỨC BỘ MÁY QUẢN LÝ.

I.1.1. Lý luận về quản lý và các chức năng quản lý.

I.1.1.1. Khái niệm về quản lý.

Hiện nay, có nhiều cách giải thích thuật ngữ quản lý. Có quan niệm cho rằng quản lý là hành chính, là cai trị. Có quan niệm khác lại cho rằng: quản lý là điều hành, điều khiển, chỉ huy. Các cách nói này không có gì khác nhau về nội dung mà chỉ khác nhau ở chỗ dùng thuật ngữ.

Quản lý được hiểu theo hai góc độ: Một là góc độ tổng hợp mang tính chính trị, xã hội; hai là góc độ mang tính hành động thiết thực. Cả hai góc độ này đều có cơ sở khoa học và thực tế.

Theo góc độ chính trị, xã hội, quản lý là sự kết hợp giữa tri thức và lao động. Lịch sử xã hội loài người từ thời kỳ mông muội đến thời đại văn minh hiện đại ngày nay cho thấy rõ trong sự phát triển đó có ba yếu tố được nổi lên rõ nét là tri thức, lao động và quản lý. Trong ba yếu tố này, quản lý là sự kết hợp giữa tri thức và lao động. Nếu kết hợp tốt thì xã hội phát triển tốt đẹp. Nếu sự kết hợp không tốt thì sự phát triển sẽ chậm lại hoặc rồi ren. Sự kết hợp đó được biểu hiện trước hết ở cơ chế quản lý, ở chế độ, chính sách, biện pháp quản lý và ở nhiều khía cạnh tâm lý, xã hội, nhưng tựu trung lại là người quản lý phải biết tác động bằng cách nào đó để người bị quản lý luôn luôn hồ hởi, phấn khởi, đem hết năng lực và trí tuệ của mình để sáng tạo ra lợi ích cho mình, cho Nhà nước và cho xã hội. Người lao động (người bị quản lý) luôn

luôn có hàm mục tiêu là làm việc, làm việc thật nhiều, có năng suất lao động cao để có thu nhập nhiều. Còn vấn đề họ làm việc không hứng thú, không đem hết tâm sức, bỏ bê công việc... là trách nhiệm của người quản lý họ. Đó là một chân lý dễ hiểu. Ở nước ta qua nhiều thời kỳ lịch sử đã chứng minh chân lý ấy.

Theo góc độ hành động, góc độ quy trình công nghệ của tác động thì quản lý là điều khiển. Theo khái niệm này quản lý có ba loại hình. Các loại hình này đều có xuất phát điểm giống nhau là do con người điều khiển nhưng khác nhau về đối tượng.

Từ những vấn đề trên ta có thể hiểu: Quản lý là sự tác động, chỉ huy, điều khiển của chủ thể quản lý lên đối tượng và khách thể quản lý nhằm đạt được mục tiêu đặt ra trong điều kiện biến động của môi trường

Với định nghĩa này, quản lý phải bao gồm các yếu tố sau:

- Phải có một chủ thể quản lý là tác nhân tạo ra các tác động và một đối tượng bị quản lý tiếp nhận các tác động của chủ thể quản lý tạo ra. Tác động có thể chỉ là một lần mà cũng có thể là liên tục nhiều lần.

- Phải có mục tiêu và một quỹ đạo đặt ra cho cả đối tượng và chủ thể. Mục tiêu này là căn cứ để chủ thể tạo ra các tác động.

Quản lý có các dấu hiệu chung như sau:

- Quản lý bao giờ cũng chia thành chủ thể quản lý và đối tượng quản lý
- Quản lý bao giờ cũng có liên quan đến việc trao đổi thông tin và đều có mối liên hệ ngược.

- Quản lý bao giờ cũng có khả năng thích nghi. Việc thích nghi diễn ra theo hai hướng. Hướng thứ nhất nếu chủ thể cấp trên ra các lệnh điều khiển vô lý thì không phải mọi cấp dưới đều bó tay mà sẽ có những phân tử tìm mọi cách để thích nghi bằng cách tự biến đổi cơ cấu của mình hoặc gây sức ép buộc chủ thể thấy sai và tự sửa. Hướng thứ hai, có sự thích nghi là khi đối tượng cấp dưới tăng lên về số lượng, phức tạp về quan hệ thì không phải chủ thể bó tay mà họ vẫn có thể quản lý được bằng việc cải tiến phương pháp quản lý và bộ máy của mình.

I.1.1.2. Chức năng quản lý và phân loại các chức năng quản lý.

Khái niệm “Chức năng quản lý” gắn liền với sự xuất hiện và tiến bộ của phân công - hợp tác lao động trong một quá trình sản xuất của một tập thể người lao động.

Mục đích của quản lý được thực hiện nhờ vào các quá trình quản lý. Nội dung của quản lý với tính cách là một quá trình, được thể hiện qua các chức năng quản lý. Những chức năng này là những hình thức hoạt động nhờ đó chủ thể quản lý tác động đến đối tượng quản lý và khách thể quản lý. Không có chức năng quản lý thì không thể hình dung được quá trình quản lý và nội dung của quá trình ấy trong một hệ thống nhất định.

Chức năng quản lý có thể hiểu là một dạng hoạt động quản lý, sinh ra một cách khách quan từ các dạng hoạt động sản xuất của khách thể quản lý.

Chức năng quản lý là một dạng hoạt động quản lý thông qua đó chủ thể quản lý tác động vào khách thể quản lý nhằm thực hiện một mục tiêu nhất định.

Chức năng quản lý là một loại tác động của chủ thể quản lý hướng dẫn vào khách thể quản lý nhằm thực hiện một mục tiêu nhất định.

Tổng hợp tất cả các chức năng quản lý tạo nên nội dung của quá trình quản lý, là cơ sở để phân công lao động quản lý giữa những người cán bộ quản lý và là nền tảng để hình thành và hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý.

Cần phân biệt chức năng quản lý, chức năng của cơ quan quản lý và chức năng của cán bộ quản lý. Chức năng quản lý, do khách thể quản lý quy định, là điểm xuất phát để xác định chức năng của cơ quan và cán bộ quản lý. Tất cả các chức năng quản lý gắn bó qua lại và quy định lẫn nhau, chúng phản ánh logic bên trong về sự phát triển của hệ quản lý.

Các nhà nghiên cứu về lý luận quản lý đã đưa ra nhiều đề xuất về nội dung và phân loại các chức năng quản lý. Người đầu tiên trong lĩnh vực này là Henry Fayol đã đưa ra 5 chức năng sau đây được mệnh danh là “những yếu tố Fayol” đó là:

- Kế hoạch hoá

- Tổ chức
- Ra lệnh (hay chỉ huy)
- Phối hợp
- Kiểm tra

V.G Afanxiep một chuyên gia nổi tiếng về quản lý xã hội của Liên Xô (cũ) nêu 5 chức năng sau:

- Xử lý và thông qua quyết định
- Tổ chức
- Điều hành
- Sửa chữa
- Kiểm kê và kiểm tra

Theo các tác giả tại Trường Đảng cao cấp Liên Xô (cũ) thì có 6 chức năng quản lý sau:

- Soạn thảo mục tiêu
- Kế hoạch hoá
- Tổ chức
- Phối hợp
- Động viên (kích thích)
- Kiểm tra

Theo D.Mkruk thì có 5 chức năng sau:

- Kế hoạch hoá
- Tổ chức
- Phối hợp
- Chỉ đạo
- Kiểm tra

Theo tài liệu huấn luyện cán bộ quản lý của UNESCO người ta nêu lên 8 chức năng:

- Xác định nhu cầu
- Thẩm định và phân tích dữ liệu
- Xác định mục tiêu

- Kế hoạch hoá, bao gồm: Phân công trách nhiệm, phân phối nguồn lực, lập biểu hành động.

- Triển khai công việc

- Điều chỉnh

- Đánh giá

- Sử dụng liên hệ ngược và tái xác định các vấn đề cho quá trình quản lý tiếp theo

Ở nước ta, trong quá trình về quản lý người ta sử dụng các hệ thống phân loại các chức năng quản lý nêu trên. Song có thể khái quát lại thành một số chức năng quản lý cơ bản sau:

- Kế hoạch hoá

- Tổ chức

- Chỉ đạo (bao gồm cả điều chỉnh, phối hợp)

- Kiểm tra đánh giá (bao gồm cả thanh tra, kiểm tra, kiểm kê)

Tất cả các chức năng quản lý trên tác động qua lại với nhau và quy định lẫn nhau. Sự phân loại một cách khoa học các chức năng quản lý cho phép thực hiện được ở phạm vi rộng, sự phân công lao động một cách hợp lý dựa vào việc chia nhỏ quá trình quản lý thành những hành động, thao tác quản lý. Sự phân loại như thế còn giúp cho việc tiêu chuẩn hoá và thống nhất hoá các quá trình quản lý, tạo điều kiện áp dụng những kinh nghiệm tiên tiến trong lao động quản lý, tạo điều kiện để đưa các phương tiện kỹ thuật hiện đại vào thực tiễn quản lý.

I.1.2. Lý luận tổ chức bộ máy quản lý.

Quản lý là hoạt động phức tạp nhiều mặt của con người. Quản lý chỉ được thực hiện trong một hệ thống quản lý cụ thể. Hệ thống quản lý đó chính là bộ máy quản lý. Bộ máy quản lý là tổng hợp các bộ phận (đơn vị, cá nhân) khác nhau có mối quan hệ và phụ thuộc lẫn nhau, được chuyên môn hoá và có những trách nhiệm quyền hạn nhất định, được bố trí theo những cấp những khâu khác nhau, nhằm đảm bảo thực hiện các chức năng quản lý và phục vụ mục đích chung xác định của hệ thống.

Hệ thống bị quản lý là đối tượng mà sự tác động của bộ máy quản lý hướng vào nhằm mục đích tăng thêm cho nó những hình thức cụ thể, chỉ đạo hoạt động của nó để đạt được kết quả định trước. Giữa hệ thống quản lý và hệ thống bị quản lý có mối quan hệ qua lại rất chặt chẽ. Không chỉ hệ thống quản lý tác động đến hệ thống bị quản lý mà ngược lại hệ thống bị quản lý cũng có ảnh hưởng tác động trở lại đến tính chất, nội dung, hình thức tổ chức, phương thức tác động của hệ thống quản lý.

Tổ chức bộ máy quản lý là quá trình xác định các chức năng, các bộ phận tạo thành một bộ máy quản lý nhằm thực hiện được các chức năng quản lý. Hoặc có thể nói việc hình thành cơ cấu tổ chức nhằm mục tiêu quản lý. Một cơ cấu tổ chức hợp lý sẽ giúp cho công tác quản lý thuận lợi và có hiệu quả và ngược lại sẽ làm cho công tác quản lý rắc rối, phức tạp và đôi khi không đạt được kết quả như mong muốn của chủ thể quản lý.

Để làm rõ vai trò, chức năng của tổ chức bộ máy quản lý nói chung và tổ chức bộ máy quản lý của Học viện Hành chính Quốc gia, chúng ta tiếp cận xem xét các vấn đề sau:

I.1.2.1. Khái niệm về Tổ chức.

Theo từ điển tiếng Việt, xuất bản năm 1994 thì tổ chức được định nghĩa như sau:

- Làm cho thành một chỉnh thể, có một cấu tạo, một cấu trúc và những chức năng chung nhất định. Là làm cho thành có trật tự, có nề nếp. Là làm những gì cần thiết để tiến hành một hoạt động nào đó nhằm có được hiệu quả tốt nhất.. .

Theo Alf Persson (Dự án Sida tháng 9/2000) thì tổ chức được tiếp cận trên các góc độ:

- Một hành động (organise): Là kết hợp nhiều yếu tố nguồn lực với nhau để biến một ý định thành hiện thực.
- Một thực thể (organ): gồm cơ cấu, con người, hệ thống quy chế, hoạt động, tính hiệu quả nhằm đạt được mục tiêu đề ra.

Với cách tiếp cận từ một hành động và từ một thực thể, Afl Person cho rằng: Tổ chức là hoạt động mang tính hiệu quả. Nó bao gồm các yếu tố tổ chức và các quy định về hoạt động được xác định nhằm đạt được các mục tiêu đặt ra.

- + Các yếu tố về tổ chức bao gồm: Cơ cấu tổ chức, cơ cấu về nhân lực và tài năng, tài lực, cơ sở vật chất, trang thiết bị và kỹ thuật. . .

- + Các quy định về hoạt động: bao gồm các luật lệ quy chế, các nguyên tắc và chuẩn mực, các quy trình về tổ chức nhân sự, ngân sách. . .

- + Các mục tiêu: là những gì tổ chức phải đạt được, là định hướng cho hoạt động của tổ chức

Theo Ziggundu (1989, tr16) viết:

Tổ chức là một thực thể mang tính xã hội – kỹ thuật được định hướng bởi nhiệm vụ và mục tiêu nhất định. Có hệ thống các cơ cấu và cơ chế hoạt động, có ranh giới có môi trường và các đối tác của nó.

Theo (Farham và Harton, 1996 tr26) viết:

Tổ chức là các cấu trúc mang tính xã hội được lập nên bởi các nhóm người trong xã hội thông qua các hoạt động mang tính kế hoạch và phối hợp để kết hợp nguồn nhân lực với các nguồn lực khác để đạt được các mục tiêu cụ thể.

Từ quan niệm về tổ chức , Farham và Harton đã khái quát nguyên nhân để hình thành tổ chức gồm:

- + Nguồn lực (được hiểu theo nghĩa rộng)
- + Hiệu suất hay hiệu quả của tổ chức (hiệu quả sử dụng nguồn lực)
- + Chuyên môn hoá
- + Phối hợp
- + Đáp ứng nhu cầu cá nhân
- + Liên kết và hội tụ
- + Cạnh tranh

Theo các nhà lý thuyết tổ chức đại diện cho các trường phái cổ điển được tiếp cận dưới các góc độ khác nhau.

- F. Taylor – 1911: Tiếp cận tổ chức dưới góc độ quản lý khoa học cho rằng: Tổ chức là quy chế –trật tự và kiểm soát. Nó bao gồm các yếu tố: Cơ cấu tổ chức chính thức, phân công lao động, phối hợp, quyền lực và liên tục.

- Max – weber (1804 - 1907): Tiếp cận dưới góc độ hành chính – văn phòng thì cho rằng: Tổ chức bao gồm các yếu tố: Hệ thống thứ bậc, luật lệ, quy chế, hệ thống cơ cấu chức nghiệp, phân công lao động, kiểm soát, theo dõi, tuyển dụng đề bạt dựa vào năng lực, yêu cầu công việc, đào tạo, chế độ thù lao, đãi ngộ, trách nhiệm công việc và quyền lợi cá nhân.

- H. Fayol, Urwich, Guluck – 1930 : tiếp cận tổ chức dưới góc độ quản lý hành chính cho rằng: “ Tổ chức bao gồm các yếu tố, có kế hoạch, có tổ chức, có biên chế, có sự chỉ đạo, có sự phối hợp, có chế độ báo cáo, có hoạt động ngân sách”.

- Elton Mayol (1930) A, Maslow (1957) và Pollit (1993) đại diện cho trường phái “Quan hệ con người “ cũng có những cách tiếp cận khác nhau:

+ Elton Mayob cho rằng: Có 3 nhân tố chính trong quản lý: áp dụng kỹ năng, kiến thức, hệ thống chỉ huy điều hành, hợp tác giữa các bộ phận. Do vậy nếu không có môi trường tổ chức mang tính xã hội, các thành viên không thoả mãn được các nhu cầu cá nhân thì năng suất lao động không cao dễ xung đột quyền lợi nhân viên với quản lý và quyền lợi của tổ chức.

+ A. Mas low (1957) thì cho rằng: Để năng suất lao động con người trong tổ chức nếu có nhu cầu: Được thừa nhận, được tổ chức quan tâm, môi trường làm việc tốt, lãnh đạo quan tâm đến nhân viên.

+ Pollit (1993) cho rằng: ý nghĩa quan trọng trong quản lý là sự tồn tại của các mối quan hệ không chính thức (bên trong và bên ngoài). Nó thường chỉ là sơ đồ cơ cấu chính thức, sự phân định các chức năng và các hệ thống thước đo công việc mà còn có các nhân tố quan trọng khác như các giá trị, chuẩn mực, tình cảm, hoàn cảnh gia đình, quan hệ xã hội. . . của nhân viên (Pollit, 1993 tr17).

- Ludwing Von Bertalanffy (1951) Kazt và Kahn (1996) đại diện cho trường phái hệ thống, cho rằng:

Tổ chức là một hệ thống hoàn chỉnh như một cơ thể sống bao gồm các tiểu hệ thống quan hệ hữu cơ, phụ thuộc lẫn nhau, quan hệ với môi trường bên ngoài.

Từ những góc độ tiếp cận nêu trên, những nhà lý thuyết về tổ chức đã quy nạp theo 3 trường phái: trường phái cổ điển, trường phái quan hệ con người và trường phái hệ thống thích ứng.

- Trường phái cổ điển xác định tổ chức:

- + Có cơ cấu tổ chức theo thứ bậc hình tháp;

- + Có hệ thống quy chế chặt chẽ, quy định sự vận hành mà mọi người phải tuân thủ;

- + Được coi là logic và hợp lý nhằm đạt được hiệu suất, hiệu quả công việc cao;

Tổ chức được xác lập theo trường phái cổ điển cũng có những nhược điểm:

- + Nó cứng nhắc vì là một hệ thống đóng;

- + Không quan tâm đến sự tồn tại và ảnh hưởng giữa các yếu tố như môi trường, xã hội, nhân văn bên trong và bên ngoài tổ chức.

- Trường phái quan hệ con người xác định tổ chức:

- + Quan tâm đến các yếu tố văn hoá, xã hội con người;

Tổ chức được xác lập theo trường phái này tuy đã chú ý đến yếu tố văn hoá yếu tố nhân văn của tổ chức nhưng lại có nhược điểm là đề cao tính thoải mái của con người và tính thống nhất giữa con người trong tổ chức mà quy luật của sự phát triển không thể có sự thống nhất một cách tuyệt đối.

- Để khắc phục những nhược điểm của hai trường phái nêu trên đã xuất hiện lý thuyết về tổ chức của trường phái mới: “Trường phái hệ thống và thích ứng”. Trường này xác định:

- + Tổ chức là một hệ thống hữu cơ;

- + Có quan hệ của cả hệ thống và môi trường;

- + Quan hệ giữa các tiểu hệ thống và toàn bộ hệ thống;

- + Thích ứng với các thay đổi của môi trường;

- + Năng động, linh hoạt, đảm bảo cân bằng và thống nhất trong tổ chức.

Từ lý thuyết hệ thống và thích ứng, người ta nêu ra 2 loại tổ chức cho tiểu hệ thống:

- + Với môi trường ổn định và chắc chắn;
- + Với môi trường hay xáo trộn và không chắc chắn.

Hai loại tổ chức này có đặc điểm so sánh như sau:

Tiểu hệ thống	Với môi trường ổn định và chắc chắn	Với môi trường hay xáo trộn và không chắc chắn
Chiến lược	Phòng ngừa, cố định các mục tiêu hoạt động	Chủ động tìm kiếm các cơ hội mới
Kỹ thuật	Theo các quy định cứng nhắc tính phân cấp và tự quyết thấp	Tính phân cấp và tự quyết cao
Nhân văn	Làm việc vì mục đích kinh tế, thu nhập	Làm việc vì trách nhiệm, tự hoàn thiện
Cơ cấu	Máy móc, quan liêu.	Linh hoạt, hữu cơ.
Quản lý	Độc đoán	Dân chủ

1.1.2.2. Các loại hình, cơ cấu, tầm quan trọng, đặc điểm, sơ đồ, phạm vi quản lý, yêu cầu và những nhân tố ảnh hưởng đến tổ chức bộ máy quản lý.

1.1.2.2.1. Loại hình tổ chức:

Trên cơ sở lý thuyết về tổ chức, người ta đã đưa ra các loại hình tổ chức khác nhau tùy thuộc vào cơ cấu, hay tính chất hoặc mục đích để thiết kế loại hình tổ chức thích hợp.

- Loại hình tổ chức theo cơ cấu

Là loại hình tổ chức được xác lập theo một cơ cấu nhất định đảm bảo sự thích ứng với môi trường quản lý nhà nước bên trong và môi trường đối ngoại bên ngoài.

Chẳng hạn: Tổ chức Chính phủ phải có các tiểu hệ thống như các Bộ chuyên ngành, các cơ quan thuộc Chính phủ.

- Các loại hình tổ chức theo mục đích kinh tế

- + Các tiểu hệ thống tổ chức vì mục đích lợi nhuận: Đầu tư, kinh doanh
- + Các tiểu hệ thống tổ chức không vì lợi nhuận: Các Hội, Quỹ từ thiện, tôn giáo. . .

- Các loại hình tổ chức theo sở hữu xã hội.
 - + Chính phủ: công lập
 - + Phi chính phủ: Bán công, dân lập, tư nhân.
- Các loại hình tổ chức theo sở hữu các thành phần kinh tế:
 - + Nhà nước;
 - + Tập thể (HTX);
 - + Cá thể, tiểu chủ;
 - + Tư bản tư nhân;
 - + Tư bản Nhà nước (liên doanh);
 - + Đầu tư nước ngoài (100% vốn ngoài nước);
 - + Sở hữu hỗn hợp (cổ phần).
- Các loại hình tổ chức hỗn hợp

Loại hình tổ chức này thường được áp dụng trong tiểu hệ thống tổ chức cung cấp dịch vụ công, trong đó:

- + Ngân sách do Chính phủ cấp (thông qua các hợp đồng được ký kết với Chính phủ sau khi đã đấu thầu cạnh tranh hoặc được Chính phủ giao nhiệm vụ) và nguồn thu từ bên ngoài thông qua những hoạt động dịch vụ có thu
 - + Hoạt động: như một tổ chức kinh doanh theo các quy luật thị trường
 - + Quản lý: Theo chế độ tự chủ (về tài chính, nhân sự, đãi ngộ) theo quy định của pháp luật.

1.1.2.2.2. Cơ cấu tổ chức:

Mỗi một tổ chức đều tồn tại một cơ cấu tổ chức nhất định “cơ cấu tổ chức là phương thức tổ chức được xác lập bởi các mối quan hệ giữa các bộ phận cấu thành của một tổ chức, nó bao quát cả phương thức giao tiếp, kiểm soát và quyền lực. Cơ cấu phân biệt giữa các bộ phận của một tổ chức và vạch ra các mối quan hệ giữa chúng”.

Theo D.Wilson và Racelfeld – 1990 thì đây chính là “cách thức phân chia tổ chức và điều phối các hoạt động của một tổ chức”

1.1.2.2.3. Tầm quan trọng của tổ chức.

Công tác tổ chức cũng như cơ cấu tổ chức có tầm quan trọng đặc biệt vì đây là một quá trình bao gồm nội dung các công việc:

1/ Cụ thể hoá công việc cần hoàn thành để đạt được mục đích chung của tổ chức.

2/ Phân chia công việc thành các hoạt động cụ thể để các cá nhân hoặc các đơn vị thực hiện.

3/ kết hợp các nhiệm vụ theo phương thức logic và hiệu quả.

4/ Lập nên cơ chế để điều hoà, phối hợp công việc của các thành viên trong tổ chức.

5/ Theo dõi hiệu quả của tổ chức và đưa ra những điều chỉnh cần thiết cho cơ cấu mỗi khi cần thiết.

1.1.2.2.4. Đặc điểm của tổ chức.

Khi thiết kế một cơ cấu tổ chức nhất định phải tính đến các đặc điểm của cơ cấu tổ chức như sau:

- Cấu trúc các hoạt động: Tức là phải xác định rõ phạm vi qui định về vai trò của mỗi cá nhân, bao gồm các phương diện chuyên môn hoá, hình thức hoá, tiêu chuẩn hoá và phạm vi có thể kiểm soát được các hoạt động đó.

- Tán quyền: Là xác định mức độ quyền ra quyết định nằm ở các cơ quan khác và mức độ tập trung quyền lực tại cấp cao nhất trong cơ quan tổ chức.

- Tuyển kiểm soát: Là xác định mức độ các nhà quản lý đơn vị kiểm soát các quá trình so với các tiêu chuẩn đã được xác định

- Bộ phận hỗ trợ: là xác định phạm vi các nhân viên hỗ trợ

Mỗi một cơ cấu tổ chức đều có thể khái quát bằng một sơ đồ tổ chức nhất định “Sơ đồ tổ chức cho biết về cơ cấu tổ chức, các chức năng, các đơn vị, các chức vụ và mối quan hệ giữa các yếu tố đó”.

1.1.2.2.5. Sơ đồ tổ chức.

Sơ đồ tổ chức thường có các yếu tố:

a. Yếu tố thể hiện sự phân chia công việc

Mỗi cấp hoặc mỗi ô của sơ đồ thể hiện mỗi cá nhân hay mỗi đơn vị chịu trách nhiệm một phần trong toàn bộ khối lượng công việc của tổ chức.

b. Yếu tố thể hiện nhà quản lý và nhân viên dưới quyền

Trong một tổ chức bao giờ cũng có nhà quản lý và nhân viên dưới quyền.

Sơ đồ phải thể hiện bằng các véc tơ hay đường liên hệ cho thấy tuyến mệnh lệnh. Cấp hay ai phải báo cáo, phải nhận lệnh, phải chịu sự chỉ đạo. . . của ai, của cấp nào.

c. Yếu tố thể hiện loại công việc đang hoặc sẽ thực hiện.

Trên sơ đồ tổ chức, yếu tố này thường biểu diễn bằng các ô, trong mỗi ô thể hiện các nhiệm vụ khác nhau hay các lĩnh vực trách nhiệm trong tổ chức.

d. Yếu tố thể hiện nhóm các mảng công việc.

Trên sơ đồ tổng thể phải thể hiện các hoạt động của cơ quan (tổ chức) phân chia theo căn cứ nào, theo chức năng hay theo lĩnh vực.

d. Yếu tố thể hiện cấp độ quản lý.

Trên sơ đồ tổ chức phải thể hiện được thứ bậc trong cơ quan tổ chức qua sơ đồ cũng thể hiện mô hình quản lý điều hành theo những nguyên tắc nhất định, trực tuyến hay phân cấp. . .

1.1.2.2.6. Phạm vi quản lý của tổ chức:

- Phạm vi quản lý của tổ chức là giới hạn chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu của tổ chức.

Chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu của tổ chức được quy định bởi cấp có thẩm quyền của tổ chức.

Ngoài ra phạm vi quản lý của tổ chức (hay còn được gọi là phạm vi kiểm soát của tổ chức) còn là số lượng tiểu tổ chức và số lượng nhân viên dưới quyền. Khi một tổ chức có nhiều tổ chức dưới quyền thì phạm vi quản lý đòi hỏi phải có sự điều phối hợp lý và khoa học.

Phạm vi quản lý và điều phối có liên quan chặt chẽ với nhau. Phạm vi quản lý quá rộng hay quá hẹp đều ảnh hưởng đến điều phối. Nếu quá rộng sẽ mang lại cơ cấu tổ chức “dẹt” cơ cấu này tuy dễ kiểm soát nhưng tổ chức yếu

và sử dụng thời gian không có hiệu quả. Nếu quá hẹp, lại dễ dẫn tới việc giám sát thái quá, chậm trễ trong việc ra quyết định hoặc làm chi phí tăng lên. Do vậy đòi hỏi người có thẩm quyền quyết định thiết kế tổ chức phải điều chỉnh thích hợp phạm vi này.

1.1.2.2.7. Yêu cầu đối với tổ chức bộ máy quản lý:

Việc xây dựng và hoàn thiện tổ chức bộ máy quản lý phải đảm bảo được các yêu cầu sau:

- Tính tối ưu: Giữa các khâu, các cấp quản lý trong hệ thống (khâu quản lý phản ánh cách phân chia chức năng quản lý theo chiều ngang, còn cấp quản lý để thực hiện sự phân chia chức năng quản lý theo chiều dọc) đều thiết lập những mối liên hệ hợp lý với số lượng cấp quản lý ít nhất. Chính vì vậy bộ máy quản lý mang tính năng động cao, luôn đi sát và phục vụ mục đích đề ra của hệ thống.

- Tính linh hoạt: Bộ máy quản lý được xây dựng phải có khả năng phản ứng linh hoạt với bất kỳ tình huống nào xảy ra trong quá trình thực hiện nhiệm vụ, bảo đảm sao cho thời gian từ lúc ra quyết định đến lúc thực hiện quyết định là ngắn nhất.

- Độ tin cậy trong hoạt động. Tổ chức bộ máy quản lý phải đảm bảo độ tin cậy cao trong hoạt động. Điều đó có nghĩa là: phải đảm bảo tính chính xác của các thông tin được truyền đi trong các kênh của toàn hệ thống nhờ đó mà duy trì sự phối hợp các hoạt động của mọi bộ phận. Bất kỳ tình huống nào xảy ra thông tin cũng phải đảm bảo thông suốt, chính xác, kịp thời.

- Tính kinh tế của bộ máy quản lý. Điều này có nghĩa là chi phí quản lý ít nhưng phải mang lại hiệu quả cao nhất. Tiêu chuẩn để xem xét là mối tương quan giữa chi phí bỏ ra và kết quả thu lại.

- Tính bí mật: Đòi hỏi giữ gìn được nội dung hoạt động của mỗi phân hệ và của cả hệ thống, chống sự rò rỉ thông tin hoặc phải thường xuyên theo dõi giám sát nhau trong quá trình hoạt động.

1.1.2.2.8. Những nhân tố ảnh hưởng đến tổ chức bộ máy quản lý:

Khi hoàn thiện tổ chức bộ máy quản lý, chẳng những phải xuất phát từ các yêu cầu đã nói ở trên mà điều quan trọng và khó khăn nhất là phải quán triệt những yêu cầu đó vào điều kiện, hoàn cảnh, tình huống cụ thể nhất định. Nói một cách khác là cần tính đến những nhân tố ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp đến tổ chức bộ máy quản lý. Có thể quy thành hai loại nhóm nhân tố ảnh hưởng đến tổ chức bộ máy quản lý như sau:

**** Nhóm các nhân tố thuộc đối tượng quản lý:***

- Tình trạng và trình độ phát triển của đối tượng quản lý;
- Tính chất và đặc điểm của mục tiêu của hệ thống (đem lại lợi ích cho ai, gây khó khăn trở ngại cho ai. . .).

Những nhân tố trên đều ảnh hưởng đến thành phần và nội dung của những chức năng quản lý và thông qua đó ảnh hưởng trực tiếp đến bộ máy quản lý.

**** Nhóm những nhân tố thuộc lĩnh vực quản lý***

- Mức độ chuyên môn hoá và tập trung hoá các hoạt động quản lý;
- Trình độ cơ giới hoá và tự động hoá các hoạt động quản lý, trình độ kiến thức tay nghề của cán bộ quản lý, hiệu suất lao động và uy tín của họ. . .
- Quan hệ phụ thuộc giữa số lượng người bị quản lý và khả năng kiểm tra của người lãnh đạo đối với hoạt động của những người cấp dưới;
- Chính sách sử dụng đội ngũ cán bộ trong hệ thống;
- Quan hệ lợi ích tồn tại giữa các cá nhân trong hệ thống.

1.1.3. Các nguyên tắc, các kiểu tổ chức, điều hoà và phối hợp trong cơ quan tổ chức.

1.1.3.1. Các nguyên tắc tổ chức bộ máy quản lý:

Để đạt được yêu cầu trên, khi xây dựng cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý phải tuân theo các nguyên tắc sau:

**** Nguyên tắc tổ chức bộ máy quản lý gắn với phương hướng, mục đích của hệ thống.***

Phương hướng và mục đích của một hệ thống sẽ chi phối cơ cấu tổ chức của hệ thống. Nếu một hệ thống mà mục tiêu, phương hướng của nó có quy mô cỡ lớn (cỡ khu vực, cả nước...) thì tổ chức bộ máy của nó cũng phải có quy mô tương ứng, còn nếu quy mô vừa và nhỏ thì cơ cấu của hệ thống cũng chỉ nên có quy mô vừa phải và đội ngũ, trình độ, nhân cách các con người tham gia hệ thống cũng ở mức tương ứng. Một hệ thống có mục đích hoạt động văn hoá thì rõ ràng tổ chức bộ máy quản lý của nó phải có những đặc thù khác một hệ thống có mục đích hoạt động kinh doanh.

**** Nguyên tắc chuyên môn hoá và cân đối.***

Nguyên tắc này đòi hỏi tổ chức bộ máy quản lý phải được phân công, phân nhiệm các phân hệ trong hệ thống theo các nhóm chuyên ngành, với những người được đào luyện tương ứng và có đủ quyền hạn. Để thực hiện được nguyên tắc này cần phải thực hiện các yêu cầu cụ thể sau:

- Phải công bố rõ ràng nhiệm vụ, mục tiêu của cả hệ thống để mọi thành viên của hệ thống nắm và hiểu phần việc của mình trong guồng máy chung của hệ thống.

- Cơ cấu tổ chức bộ máy được phân phối dựa theo nhiệm vụ được giao chứ không phải theo phạm vi công việc. Cơ cấu tổ chức phải dựa trên việc phân công nhiệm vụ rõ ràng, giữa nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn, lợi ích phải cân xứng và cụ thể. trên cơ sở đó để phân biệt rõ ai, bộ phận nào làm tốt, ai bộ phận nào làm chưa tốt thì hệ thống mới tồn tại và phát triển tốt.

**** Nguyên tắc linh hoạt và thích nghi với môi trường.***

Nguyên tắc này đòi hỏi việc hình thành tổ chức bộ máy phải đảm bảo cho mỗi phân hệ một mức độ tự do sáng tạo tương xứng để các cấp quản lý thấp hơn phát triển được tài năng chuẩn bị cho việc thay thế vị trí của các bộ quản lý cấp trên khi cần thiết.

**** Nguyên tắc hiệu lực và hiệu quả***

Nguyên tắc này đòi hỏi cơ cấu tổ chức quản lý phải thu được kết quả hoạt động cao nhất so với chi phí mà hệ thống đã bỏ ra, đồng thời bảo đảm hiệu lực hoạt động của các phân hệ và tác động điều khiển của người lãnh đạo.

Để đảm bảo nguyên tắc này cần tuân thủ các yêu cầu sau:

- Cơ cấu tổ chức quản lý phải là cơ cấu hợp lý nhất, bảo đảm chi phí cho các hoạt động là nhỏ nhất mà kết quả chung thu được của hệ thống là lớn nhất trong khả năng có thể (tức là đảm bảo được tính hiệu quả của hệ thống).

- Cơ cấu tổ chức quản lý phải tạo được môi trường văn hoá xung quanh nhiệm vụ của các phân hệ, làm cho mỗi phân hệ hiểu rõ vị trí, giá trị của các hoạt động mà mình tham dự là nhằm tạo lợi thế, tạo thuận lợi cho các phân hệ có liên quan trực tiếp với mình. Cán bộ quản lý cấp phân hệ phải có lương tâm, trách nhiệm, phải có ý thức hợp tác, làm tốt nhiệm vụ của mình tránh gây khó khăn và trở ngại cho các phân hệ khác và cho cả hệ thống, từ đó hình thành các hành vi xử sự hợp lý, tích cực giữa các phân hệ trong hệ thống.

- Cơ cấu tổ chức phải đảm bảo cho cán bộ quản lý các phân hệ có quy mô hợp lý, tương ứng với khả năng kiểm soát, điều hành của họ. Nếu trình độ của một cán bộ quản lý chỉ có thể điều hành khoảng 10 người mà cấp trên lại giao cho họ phải quản lý 100 người là điều bất cập.

Trên thực tế rất khó có thể xây dựng được một bộ máy quản lý đạt được tất cả các yêu cầu trên và thoả mãn mọi nguyên tắc đã nêu ra. Tuy nhiên những yêu cầu và nguyên tắc đó vẫn là cần thiết vì nó là kim chỉ nam cho việc xây dựng và hoàn thiện bộ máy quản lý.

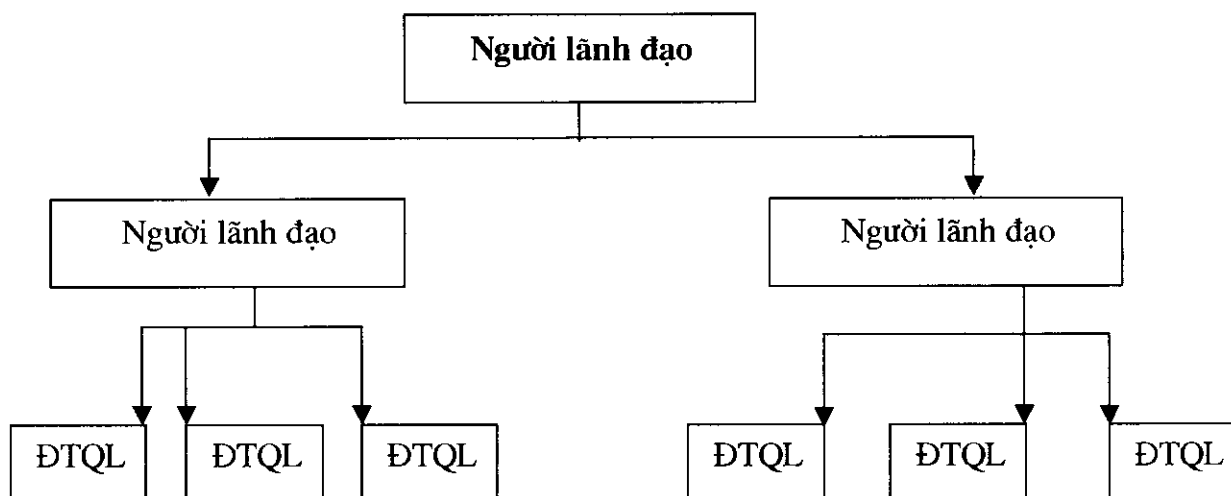
I.1.3.2. Các kiểu cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý.

Để xây dựng và hoàn thiện một hệ thống tổ chức bộ máy quản lý phù hợp với đối tượng quản lý và nhiệm vụ được giao điều trước tiên là phải chọn được kiểu cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý thích hợp. Trong thực tiễn quản lý đã xuất hiện nhiều kiểu cơ cấu tổ chức quản lý khác nhau. Mỗi kiểu cơ cấu tổ chức quản lý có những ưu, nhược điểm khác nhau và được áp dụng thích hợp trong những điều kiện cụ thể nhất định. Có các kiểu cơ cấu tổ chức quản lý như sau:

**** Kiểu cơ cấu tổ chức theo trục tuyến.***

Đây là cơ cấu tổ chức đơn giản nhất trong đó có một cấp trên và một số cấp dưới. Toàn bộ các vấn đề quản lý được giải quyết theo một kênh liên hệ đường thẳng.

SƠ ĐỒ SỐ 1: CƠ CẤU TỔ CHỨC BỘ MÁY QUẢN LÝ THEO TRỰC TUYẾN



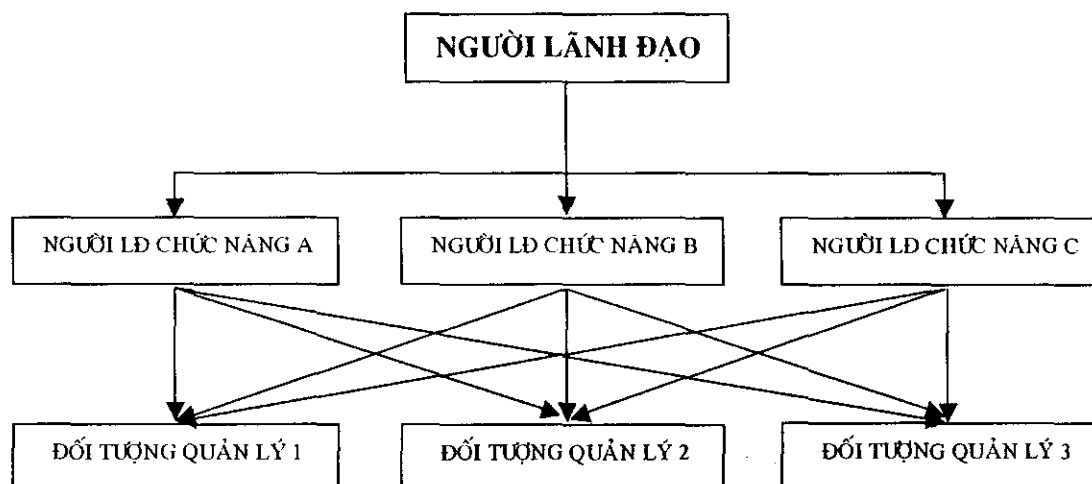
Đặc điểm cơ bản của kiểu cơ cấu này là người lãnh đạo thực hiện tất cả các chức năng quản lý, hoàn toàn chịu trách nhiệm về hệ thống do mình phụ trách, khuyến khích kiến thức chuyên sâu phát triển, tạo nên đội ngũ chuyên gia vì con đường chức nghiệp của họ rõ ràng. Các mối liên hệ giữa các thành viên trong tổ chức được thực hiện theo đường thẳng, người thừa hành mệnh lệnh chỉ nhận mệnh lệnh qua một người phụ trách và chỉ thi hành mệnh lệnh của người phụ trách đó, nên giảm thiểu được sự điều phối nội bộ. Cơ cấu này tạo điều kiện thuận lợi cho việc thực hiện chế độ thủ trưởng, người lãnh đạo phải chịu hoàn toàn trách nhiệm về kết quả công việc của người dưới quyền.

Nhược điểm của kiểu cơ cấu tổ chức này là đòi hỏi người lãnh đạo phải có kiến thức toàn diện, tổng hợp, hạn chế việc sử dụng các chuyên gia có trình độ cao về từng mặt quản lý, dễ ách tắc trong công việc do phải thực hiện theo đúng quy trình, trình tự, nhất là khi phối hợp công việc giữa các cá nhân ngang quyền thuộc các tuyến khác nhau thì phải báo cáo, thỉnh thị cấp trên, "hạn chế tính đổi mới vì tầm nhìn hẹp, các thông tin phải đi đường vòng theo kênh liên hệ đã được quy định, có thể xảy ra những xung đột về các ưu tiên

công việc. Kiểu cơ cấu tổ chức này chỉ áp dụng cho các đơn vị có quy mô nhỏ, việc quản lý không quá phức tạp”

*** Kiểu cơ cấu tổ chức quản lý theo chức năng**

SƠ ĐỒ 2: CƠ CẤU TỔ CHỨC BỘ MÁY QUẢN LÝ THEO CHỨC NĂNG



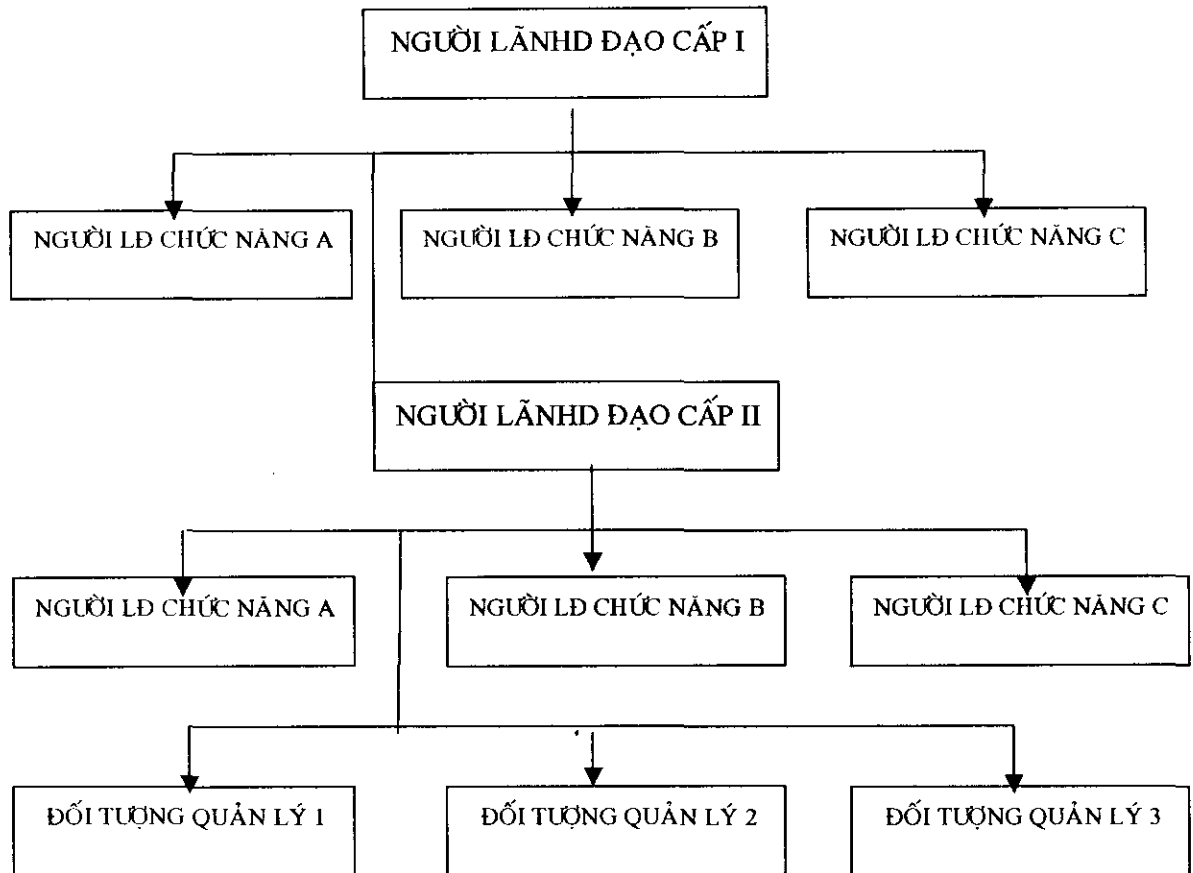
Theo kiểu cơ cấu tổ chức quản lý này thì nhiệm vụ quản lý được phân chia cho các đơn vị riêng biệt theo các chức năng quản lý và hình thành nên những người lãnh đạo được chuyên môn hoá chỉ đảm nhận thực hiện một chức năng nhất định. Mối liên hệ giữa các nhân viên trong tổ chức rất phức tạp và phải chịu sự lãnh đạo của nhiều thủ trưởng.

Ưu điểm của cơ cấu này thu hút được chuyên gia vào công tác lãnh đạo, giải quyết các vấn đề chuyên môn một cách thành thạo hơn, đồng thời giảm bớt gánh nặng quản lý cho người lãnh đạo.

Nhược điểm của kiểu cơ cấu này là người lãnh đạo tổ chức khó phối hợp các hoạt động của người lãnh đạo chức năng. Đối tượng quản lý phải chịu sự lãnh đạo của nhiều thủ trưởng khác nhau, do đó kiểu cơ cấu này làm yếu chế độ thủ trưởng.

*** Kiểu cơ cấu tổ chức quản lý trực tuyến – chức năng**

**SƠ ĐỒ SỐ 3: CƠ CẤU TỔ CHỨC BỘ MÁY QUẢN LÝ
THEO TRỰC TUYẾN – CHỨC NĂNG**

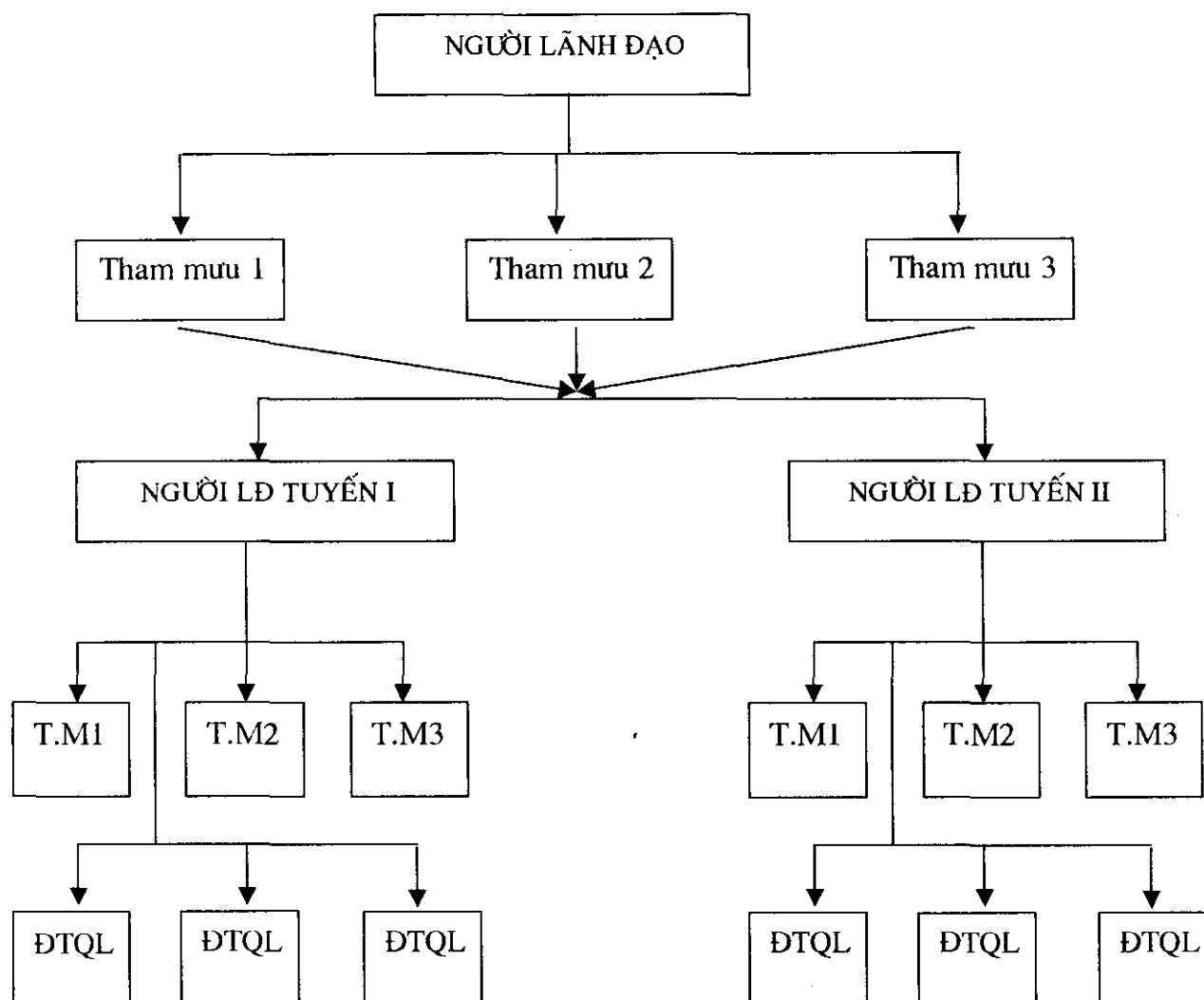


Kiểu cơ cấu này là sự kết hợp cả hai cơ cấu quản lý theo trực tuyến và cơ cấu quản lý theo chức năng. Theo cơ cấu này người lãnh đạo tổ chức được sự giúp sức của các lãnh đạo chức năng để chuẩn bị ra quyết định, hướng dẫn và kiểm tra việc thực hiện quyết định. Người lãnh đạo tổ chức vẫn chịu trách nhiệm về mọi mặt công tác và toàn quyền quyết định trong phạm vi tổ chức của mình. Mối liên hệ giữa cấp dưới và người lãnh đạo chỉ là một đường thẳng duy nhất, còn những bộ phận chức năng chỉ làm nhiệm vụ chuẩn bị những lời chỉ dẫn, những lời khuyên và kiểm tra sự hoạt động của các cán bộ trực tuyến.

Ưu điểm của kiểu cơ cấu này là đã lợi dụng được ưu điểm của cả hai kiểu cơ cấu trực tuyến với bộ phận chức năng.

*** Kiểu cơ cấu tổ chức quản lý theo trực tuyến tham mưu**

Sơ đồ số 4: Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý theo trực tuyến – tham mưu



Thực chất của kiểu cơ cấu tổ chức này là kiểu cơ cấu tổ chức theo trực tuyến mở rộng. Đặc điểm cơ bản của kiểu cơ cấu này là vẫn duy trì lãnh đạo theo trực tuyến. Người lãnh đạo ra mệnh lệnh và chịu hoàn toàn trách nhiệm đối với người thừa hành trực tiếp của mình. Khi gặp các vấn đề phức tạp người lãnh đạo cần phải tham khảo ý kiến của các chuyên gia, cho nên cần có những bộ phận phức năng riêng để thực hiện vai trò tham mưu.

Ưu điểm của kiểu cơ cấu này là người lãnh đạo lợi dụng được tài năng chuyên môn của một số chuyên gia, có thể tiếp cận thường xuyên với họ,

không cần hình thành một cơ cấu tổ chức phức tạp với các bộ môn thực hiện các chức năng quản lý.

Nhược điểm của nó là không thích hợp với các đơn vị, các tổ chức mà khối lượng công tác quản lý lớn, đòi hỏi sự phân công tỷ mỉ và chuyên môn hoá cao trong lao động quản lý. Nó đòi hỏi người lãnh đạo phải tìm kiếm được các loại chuyên gia sao cho đồng bộ để đưa ra các quyết định hợp lý.

**** Cơ cấu tổ chức chính thức và không chính thức.***

Ngoài các kiểu cơ cấu tổ chức như trên, trong thực tế tổ chức bộ máy quản lý còn được chia thành cơ cấu tổ chức chính thức và cơ cấu tổ chức không chính thức. Hai kiểu cơ cấu tổ chức này đều có thể tìm thấy ở bất kỳ tổ chức bộ máy nào đang tồn tại.

Cơ cấu tổ chức chính thức: Cơ cấu tổ chức này gắn liền với vai trò nhiệm vụ trong một hệ thống được tổ chức một cách chính thức.

Cơ cấu không chính thức là toàn bộ những cuộc tiếp xúc, khai thác cá nhân, các nhóm nằm ngoài phạm vi cơ cấu chính thức của hệ thống. Cơ cấu không chính thức có vai trò to lớn trong thực tiễn quản lý. Nó không định hình, hay thay đổi và luôn tồn tại song song với cơ cấu chính thức. Nó có tác động nhất định và đôi khi rất đáng kể đến hoạt động của hệ thống. Sự tồn tại của cơ cấu tổ chức không chính thức là một tất yếu khách quan bởi vì:

- Cá nhân những người lãnh đạo có nhiều mối quan hệ khác nhau.
- Việc thực hiện công việc nếu chỉ theo các thủ tục, các quy định chính thức sẽ gặp không ít khó khăn.

Sự tồn tại khách quan của cơ cấu tổ chức không chính thức còn là dấu hiệu chỉ ra chỗ yếu và trình độ chưa hoàn thiện của cơ cấu chính thức.

Cơ cấu không chính thức là một trong những yếu tố đòi hỏi người lãnh đạo hệ thống phải có một nghệ thuật đặc biệt. Người lãnh đạo cần nghiên cứu thường xuyên cơ cấu không chính thức, thúc đẩy sự phát triển của những xu hướng hỗ trợ để đạt được mục đích của tổ chức.

**** Kiểu cơ cấu tổ chức theo công việc.***

Kiểu cơ cấu tổ chức này thường có 3 phương án:

- Bố trí đơn vị theo công việc: Là bố trí mỗi đơn vị chịu trách nhiệm về một loại công việc hay một số công việc, nếu các công việc của cơ quan tổ chức rất khác nhau thì phương án này hợp lý.

- Bố trí theo địa lý: Phương án bố trí bằng cách gom tất cả các hoạt động trong một khu vực địa lý (hay đơn vị hành chính) vào một đơn vị. Phương án bố trí này là hợp lý nếu đơn vị này phải tiếp cận với các yếu tố “đầu vào” và các yếu tố “đầu ra” của hoạt động dịch vụ.

- Bố trí theo đối tượng có nhu cầu dịch vụ (khách hàng): Phương án này phát sinh khi cần có một đơn vị để cung ứng toàn bộ hay một phần lớn sản phẩm dịch vụ của tổ chức mình đáp ứng yêu cầu của một nhóm đối tượng nhất định.

Cơ cấu tổ chức theo công việc có ưu điểm thích hợp nhanh chóng với sự thay đổi cho phép khả năng nhìn nhận nhanh chóng về sản phẩm, dịch vụ, cho phép tập trung toàn bộ thời gian cho các nhiệm vụ. Xác định rõ được trách nhiệm và quyền hạn, tạo điều kiện để xử lý đồng thời các nhiệm vụ khác nhau.

Tuy nhiên kiểu cơ cấu tổ chức này cũng có những hạn chế như dễ xảy ra tranh chấp khi bố trí nguồn lực, bị hạn chế các điều kiện điều phối các hoạt động. Việc ra các quyết định chỉ giới hạn vào các yêu cầu, nhiệm vụ, hạn chế khả năng chuyên sâu và dễ tạo nên sự thiếu thống nhất giữa các nhiệm vụ và các ưu tiên.

*** Kiểu cơ cấu tổ chức theo ma trận.**

Kiểu cơ cấu này là việc thiết kế các bộ phận chức năng theo một ma trận. Ưu điểm của cơ cấu tổ chức này là tạo độ linh hoạt cho cơ quan, tổ chức, kích thích sự hợp tác liên ngành, thu hút sự tham gia, động viên khuyến khích và thử thách mọi người, phát triển các kỹ năng của các nhân viên, giải phóng cho các nhà quản lý cao cấp nhất có thời gian để lập kế hoạch.

Tuy nhiên, kiểu cơ cấu tổ chức quản lý này cũng có những nhược điểm nhất định như nếu không có một quy chế chặt chẽ sẽ dẫn đến tình trạng vô Chính phủ, kích thích đấu tranh vì quyền lợi, có thể dẫn đến tình trạng hưởng nhiều nhưng làm ít, đòi hỏi phải có các kỹ năng giao tiếp tốt giữa người với

người, đặc biệt khi quản lý và xử lý các xung đột xảy ra, tăng chi phí khi thực hiện và duy trì tổ chức.

*** Kiểu cơ cấu tổ chức theo mạng lưới.**

Kiểu cơ cấu tổ chức theo mạng lưới có ưu điểm là chuyên môn hoá các đơn vị trong cơ quan tổ chức theo các năng lực chủ yếu, linh hoạt điều chỉnh với các công nghệ (trình độ) và môi trường cạnh tranh thay đổi nhanh chóng, có hiệu suất cao thông qua các cơ chế thị trường điều tiết. Nâng cao được tốc độ làm việc nhờ giảm bớt tệ quan liêu, giấy tờ và thứ bậc.

Tuy nhiên kiểu cơ cấu tổ chức này cũng có những nhược điểm như khó duy trì được sự tin cậy và hợp tác giữa các đơn vị độc lập do hoàn cảnh thay đổi nhanh chóng, khó điều phối được các đơn vị rất khác nhau, chi phí nổi mạng công nghệ thông tin cao, mạng lưới dễ dẫn đến tình trạng bất ổn định và chia rẽ.

Các kiểu cơ cấu tổ chức quản lý nêu trên, mỗi kiểu đều có những ưu nhược điểm riêng. Việc lựa chọn kiểu cơ cấu tổ chức nào phải xuất phát từ nhiệm vụ của tổ chức, đặc điểm đối tượng quản lý của tổ chức ấy sao cho kiểu cơ cấu tổ chức đó phù hợp, phát huy hết những ưu điểm đồng thời hạn chế đến mức thấp nhất các khuyết tật vốn có của nó.

L1.3.3. Điều hoà và phối hợp (hoặc điều phối) trong cơ quan tổ chức.

Để tiến hành thành lập một cơ quan tổ chức không thể không tính đến yếu tố điều hoà và phối hợp (điều phối) khi cơ quan tổ chức đó hoạt động.

Điều phối là quá trình nhất thể hoá các mục tiêu và hoạt động của các đơn vị (tiểu hệ thống) theo chức năng hay công việc nhằm đạt được các mục tiêu chung của cơ quan, tổ chức đó (theo Stoner và các tác giả - 1995). Điều phối trong cơ quan tổ chức lệ thuộc vào 3 hình thức sau:

1. Lệ thuộc chung: là các đơn vị thành phần hay cá nhân không phụ thuộc vào nhau để thực hiện công việc hàng ngày, song lại tùy thuộc vào sự thực thi công tác cuối cùng của mỗi đơn vị, tổ chức để tồn tại.

2. Lệ thuộc theo trình tự: Là khi một đơn vị trong cơ quan, tổ chức nhất thiết phải thực hiện (hành động) trước khi đơn vị sau thực hiện (hành động).

3. Lê thuộc lẫn nhau: Tức là các mối quan hệ trao và nhận giữa các đơn vị có nhiều phụ thuộc vào nhau để đạt đến mục đích chung của cơ quan, tổ chức.

Để điều phối có hiệu quả trong cơ quan, tổ chức các nhà quản lý cần chú ý những vấn đề đặt ra khi định hướng tới các mục tiêu cụ thể các thành viên trong đơn vị thường có những quan niệm riêng của mình để thúc đẩy lợi ích của tổ chức mình. Khi định hướng về thời gian, có nhà quản lý xử lý những vấn đề hiện tại ngay lập tức, nhưng lại có nhà quản lý lại xử lý những vấn đề lâu dài trước.

Trong việc định hướng giữa người với người đôi khi cũng có sự khác biệt về hình thái, cơ cấu, đặc biệt là về phương pháp, chuẩn mực thực thi công việc của mỗi đơn vị cũng không giống nhau.

Để điều phối, các nhà lý thuyết đã đưa ra cơ chế điều phối cơ bản:

- *Hệ thứ bậc quản lý:* Biểu hiện hệ thứ bậc mệnh lệnh và quan hệ báo cáo trong cơ quan tổ chức, tuy nhiên quyền lực hiếm khi là đủ để mang lại sự thống nhất cao.

- Quy chế và thủ tục: Quy chế và thủ tục được xuất phát từ các quyết định quản lý về việc giải quyết các sự việc hàng ngày. Nó là công cụ có hiệu quả để quản lý và kiểm soát hàng ngày.

- Lập kế hoạch và đề ra mục tiêu: Nó mang lại sự điều phối do việc tất cả các đơn vị trong tổ chức đều hướng tới các mục tiêu chung.

Khi cơ chế điều phối cơ bản chưa đủ thì cần tới các cơ chế khác như:

- Các hệ thống thông tin dọc: Đây là phương tiện để truyền đạt dữ kiện lên trên hay xuống dưới trong hệ thứ bậc quản lý.

- Các quan hệ song phương: Các quan hệ này cho phép trao đổi thông tin và ra quyết định tại một cấp trong hệ thứ bậc, liên hệ trực tiếp giữa các thành viên của các đơn vị khác nhau.

Các hình thức quan hệ song phương thường có: Liên lạc trực tiếp, liên lạc qua người liên lạc (trung gian) thiết lập hội đồng hay đội công tác, người giữ vai trò điều phối chung.

Một khi điều phối quá tải trở thành lực cản cho sự phát triển cơ quan, tổ chức, người ta dùng giải pháp giảm tải bằng cách:

- + Tạo nên nguồn lực dôi dư để dễ dàng đối phó với những nhiệm vụ hay vấn đề phát sinh.

- + Tạo nên những nhiệm vụ độc lập làm thay đổi tính chất trong đơn vị, tổ chức bằng cách dành cho các đơn vị thông tin và nguồn lực cần thiết để thực thi công việc mà không phải chia sẻ nguồn lực với các đơn vị khác.

Để lựa chọn phương pháp điều phối thích hợp, điều quan trọng là gắn năng lực điều phối của cơ quan, tổ chức với yêu cầu điều phối của cơ quan, tổ chức. Việc lựa chọn này cần xem xét trên cơ sở so sánh các cơ chế điều phối.

So sánh các cơ chế điều phối

Cơ chế	Độ phức tạp	Chi phí	Năng lực xử lý thông tin
	Đơn giản	Không tốn kém	Thấp
1. Các quy tắc và chương trình	↑	↑	↑
2. Hệ thứ bậc quản lý	↑	↑	↑
3. Lập kế hoạch và đề ra mục đích	↑	↑	↑
4. Các hệ thống thông tin dọc/ hay các mối quan hệ song phương	↓	↓	↓
	Phức tạp	Tốn kém	cao

1.1.4. Các phương pháp tiếp cận và phương pháp hình thành cơ cấu tổ chức.

1.1.4.1. Phương pháp tiếp cận.

Trong lịch sử hình thành và phát triển tổ chức đến nay đã có những quan niệm về các phương pháp tiếp cận thiết kế tổ chức như sau:

1.1.4.1.1. Phương pháp tiếp cận thời xa xưa.

Phương pháp này cố gắng tìm ra phương án tốt nhất hay chung nhất để thiết kế cơ quan tổ chức. Cách tiếp cận này là tìm ra các nguyên tắc để làm cho một cơ cấu tổ chức thực hiện có hiệu quả trong mọi tình huống, độc lập với các điều kiện ngoại tại và các mục tiêu nội tại.

Phương pháp này có nhược điểm đã lý tưởng hoá các nguyên tắc, bởi vì cơ quan, tổ chức bao giờ cũng lệ thuộc vào môi trường và hoàn cảnh khác nhau đòi hỏi phải có các cơ cấu khác nhau thích ứng với nó.

1.1.4.1.2. Phương pháp tiếp cận cổ điển.

Các nhà lý thuyết cổ điển mà đại diện là Max Weber và các lý thuyết gia về quản lý như: F.Taylor và H. Fayol cho rằng các tổ chức có hiệu lực và hiệu quả nhất có một cơ cấu thứ bậc dựa vào quyền lực chính thức, được thể chế hoá (M.Weber gọi đó là cơ cấu thư lại). Các thành viên của tổ chức được định hướng bởi các quy tắc hợp lý. Khi hoàn chỉnh các tổ chức này có đặc trưng là chuyên môn hoá nhiệm vụ, bổ nhiệm theo công trạng, các cơ hội chức

nghiệp cho các thành viên, các hoạt động tác nghiệp trong một bầu không khí vô định.

Phương pháp tiếp cận cổ điển có những nhược điểm thiếu những căn cứ thực và nếu có thì cũng khó đạt được các mục tiêu dự tính trước của tổ chức. M.Weber cũng phải thừa nhận “Các nhà quản lý theo mô hình thư lại sẽ được hưởng những lợi ích dự tính trước được. Song cuộc sống thực tại cho thấy điều đó không đúng với ý tưởng thiết kế tổ chức”.

Phương thức tiếp cận tân cổ điển.

Đại diện cho trường phái lý thuyết này là các nhà lý thuyết quan hệ nhân văn và các nhà hành vi, trường phái này không phủ nhận cách tiếp cận cổ điển mà tìm cách cải tiến và cho rằng có thể cải tiến cơ cấu thư lại nếu làm cho nó giảm bớt tính hình thức và cho phép cấp dưới tham gia nhiều hơn vào việc ra quyết định.

Donglas Mc Gregor, đưa ra lý thuyết X và Y. Lý thuyết X cho rằng các nhân viên thường lười biếng, trốn tránh công việc và chỉ định làm việc khi bị ép buộc. Lý thuyết Y cho rằng nhiều người tìm thấy sự thoả mãn qua công việc và họ cố gắng hoàn thành công việc chứ không phải xem nó như một sự trừng phạt.

Chris Argyris cho rằng trong tổ chức thư lại thì các nhà quản lý chịu trách nhiệm toàn bộ về lập kế hoạch, kiểm soát và đánh giá công việc của cấp dưới, làm cho tính tự chủ, trách nhiệm của nhân viên giảm đi. Vì vậy cần cho phép nhân viên có sự độc lập trong công tác, có quyền ra quyết định và tạo nên bầu không khí không chính thức trong tổ chức.

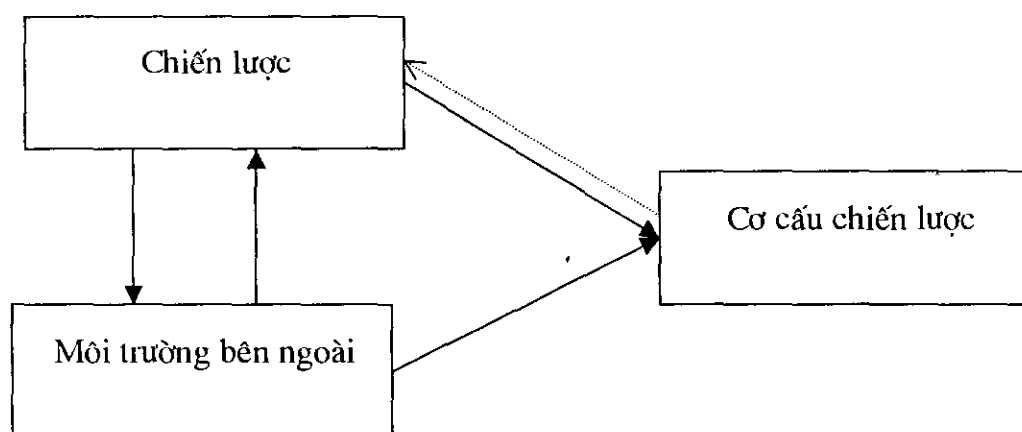
Các nhà lý thuyết phê phán cho rằng phương pháp tiếp cận tân cổ điển đã có những nhược điểm là: Vừa xem nhẹ các yếu tố môi trường và công nghệ, vừa quá chú trọng các tác nhân tâm lý, hành vi. Lý thuyết X và Y quá đơn giản hoá động cơ của con người, mặt khác thiết kế tổ chức theo phương pháp này thì việc điều phối các đơn vị được phân cấp để đạt được các mục đích chung của tổ chức là không dễ dàng.

1.1.4.1.3. Phương pháp tiếp cận thiết kế tổ chức hiện nay.

Để khắc phục những hạn chế của các phương pháp tiếp cận trước đó phương pháp tiếp cận hiện nay cho rằng kỹ thuật quản lý góp phần đạt được mục đích chung của tổ chức có thể khác nhau trong những tình huống và hoàn cảnh khác nhau.

Các nhân tố cơ bản ảnh hưởng tới hiệu quả của tổ chức là chiến lược, môi trường công nghệ và phạm vi của tổ chức. Công việc của người quản lý là phải tạo nên sự “ăn khớp” giữa cơ cấu tổ chức với những nhân tố ảnh hưởng đó.

Quan hệ giữa chiến lược, cơ cấu và môi trường được biểu diễn ra sơ đồ sau:



Qua sơ đồ cho thấy giữa chiến lược và cơ cấu tổ chức có mối quan hệ. Từ mối quan hệ này Chandler (một học giả Mỹ) đã đưa ra 2 hình thức cơ cấu tổ chức chính thức là: Tập quyền và phân quyền. Chiến lược và cơ cấu tổ chức chịu ảnh hưởng của các cơ hội và nguy cơ của môi trường ngoại tại của nó và mục đích các giá trị và niềm tin của các thành viên (đặc biệt là các nhà quản lý cấp cao) cùng các mặt mạnh, mặt yếu của nó.

1.1.4.1.3.1. Chiến lược của tổ chức có tác động nhất quán lên cơ cấu của tổ chức.

- Chiến lược xác định các nhiệm vụ của tổ chức và nó chính là căn cứ cuối cùng để thiết kế tổ chức (chẳng hạn các nhiệm vụ hàng ngày và chức năng đòi hỏi mô hình tổ chức thứ bậc).

- Chiến lược ảnh hưởng đến việc lựa chọn công nghệ và con người để thực hiện các nhiệm vụ đó. Điều này có ảnh hưởng đến việc thiết kế một cơ cấu tổ chức thích hợp.

- Chiến lược xác định môi trường tổ chức vận hành và điều này cũng ảnh hưởng trực tiếp tới việc xác định cơ cấu của tổ chức

1.1.4.1.3.2. Môi trường của tổ chức có tác động đến cơ cấu tổ chức.

* Môi trường ổn định khi xảy ra thay đổi trong công việc và có thể thay đổi trong kế hoạch. Nó lại càng ít khi xảy ra những thay đổi lớn về công nghệ.

* Môi trường thay đổi: là sự thay đổi diễn ra tại mọi cấp độ và mọi phương diện của hoạt động. Xu hướng hiện nay là dự kiến và đón nhận thay đổi với những phương án thích hợp.

* Môi trường biến động lớn đòi hỏi cần có cơ cấu thích ứng để kịp thời ứng phó với biến động lớn.

Trên góc độ của môi trường tổ chức, Tom Burus và G.M. Stalker đã chia hai hệ thống tổ chức nhằm gắn cơ cấu với môi trường.

* Hệ thống cơ học: là chi các hoạt động của tổ chức thành các nhiệm vụ cụ thể, riêng biệt. Cấp trên quy định mục tiêu, nhiệm vụ cho cấp dưới quản lý theo mô hình thư lại truyền thống. Thích hợp với môi trường ổn định hơn.

* Hệ thống hữu cơ: Xác định các cá nhân phần lớn là làm việc trong môi trường tập thể có mối liên quan đến nhau chứ không phải là làm việc riêng lẻ. Vì vậy hệ thống này cần tạo ra ít thứ bậc mệnh lệnh, tăng cường giao tiếp. Thích hợp với môi trường thay đổi và có biến động lớn.

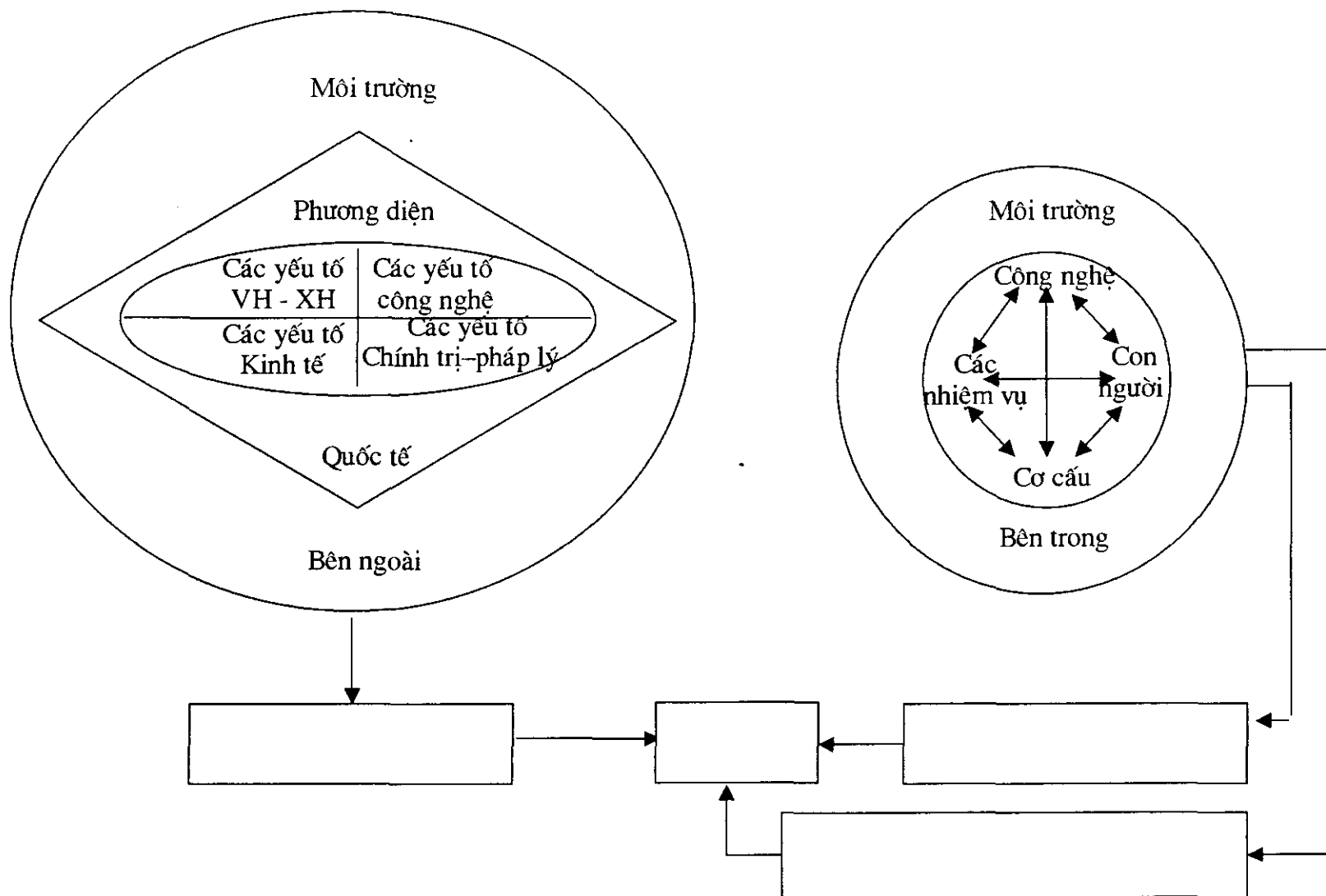
Công nghệ có mối quan hệ trực tiếp đến cơ cấu tổ chức. Từ đầu thập niên 60 Joan Woodward và các cộng sự đã nghiên cứu mối quan hệ này và cho rằng:

* Công nghệ càng phức tạp thì số người quản lý và cấp độ quản lý càng tăng lên, đòi hỏi giám sát và điều phối nhiều hơn, nhân viên hỗ trợ và giúp việc nhiều hơn.

** Phạm vi quản lý của các nhà quản lý cấp dưới tăng từ khối lượng công việc từng đơn vị từ ít đến nhiều và sau đó giảm đi từ khối lượng nhiều tới việc thực hiện theo quy trình.*

Chiến lược và môi trường bên trong, bên ngoài của tổ chức được mô phỏng theo sơ đồ sau:

CHIẾN LƯỢC VÀ MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG VÀ BÊN NGOÀI CỦA TỔ CHỨC



1.1.4.1.3.3. Văn hoá tổ chức.

Các nhà lý thuyết về phương pháp tiếp cận thiết kế và tổ chức hiện nay cho rằng để đạt tới mục tiêu tối ưu của tổ chức thì yếu tố văn hoá của tổ chức là một yếu tố không thể xem nhẹ trong việc tiếp cận và tính đến khi thiết kế tổ chức.

Văn hoá tổ chức, theo Roger Harison (1972) định nghĩa là: “Các tư tưởng niềm tin và các giá trị sâu sắc xuất hiện tại các tổ chức... và là các đường hướng cho cách thức (hay phong cách) làm việc của mọi người làm việc tại các tổ chức đó”.

Jacques (1952) cho rằng “Văn hoá tổ chức là cách thức suy nghĩ và làm việc theo thói quen truyền thống của một bộ phận thành viên của tổ chức và là điều mà các thành viên mới phải học tập hay ít nhiều là chấp nhận để được phép tham gia vào các công việc của tổ chức đó”.

Wilson và Rosenfeld (1990) cho rằng “Văn hoá tổ chức là các giá trị, tư tưởng và các giả định cơ bản hướng dẫn và tạo nên hành vi của cá nhân và doanh nghiệp (đơn vị)”. Các giá trị này thể hiện qua các giá trị có thể nhận thấy được như các câu chuyện, nghi thức ngôn ngữ và tiếng lóng, việc trang điểm và sắp xếp văn phòng làm việc, lối ăn mặc của các nhân viên”.

Văn hoá tổ chức còn được thể hiện qua các dấu hiệu dễ nhận thấy:

- Sự kết hợp giữa việc chấp hành và sáng kiến cá nhân cần có của các nhân viên;
- Giờ giấc làm việc hay thời gian hoàn thành công việc;
- Tính tự giác thay cho sự kiểm soát của cơ quan, tổ chức;
- Trang phục và tính cách của các thành viên trong tổ chức.

Từ những quan niệm về văn hoá tổ chức nêu trên, có thể khái quát “văn hoá tổ chức là toàn bộ các giá trị, niềm tin, truyền thống và thói quen có khả năng quy định hành vi của mỗi thành viên trong tổ chức. Nó ngày càng phong phú và có thể thay đổi theo thời gian và mang lại cho cơ quan tổ chức một bản sắc riêng”.

Trong văn hoá tổ chức có:

- Văn hoá quyền lực;
- Văn hoá vai trò;

- Văn hoá nhiệm vụ;
- Văn hoá con người;

Bốn loại văn hoá của tổ chức có mối quan hệ mật thiết với nhau hợp thành văn hoá tổ chức và có những đặc điểm:

- Các yếu tố văn hoá ảnh hưởng tự nhiên và vai trò tới ứng xử của các thành viên;
- Văn hoá mang lại cho tổ chức bản sắc riêng;
- Văn hoá tổ chức được lưu truyền, tồn tại, song không phải là bất biến;
- Không đơn nhất, nó có thể gồm các nền văn hoá nhỏ;
- Văn hoá tổ chức mạnh lên nếu được nhiều thành viên chấp nhận, gắn bó, ổn định.

I.1.4.2. Phương pháp hình thành.

Qua lý luận về phương pháp tiếp cận và thực tiễn thiết kế cơ cấu tổ chức quản lý, đến nay đã được rút được những quan niệm hình thành cơ cấu tổ chức quản lý như sau:

Quan niệm thứ nhất: Việc hình thành cơ cấu tổ chức quản lý bao giờ cũng bắt đầu từ việc xác định mục tiêu và phương hướng phát triển. Trên cơ sở này tiến hành tập hợp cụ thể các yếu tố của cơ cấu tổ chức và xác lập mối quan hệ qua lại giữa các yếu tố đó. Đây là quan niệm theo phương pháp diễn giải từ tổng hợp đến chi tiết. Quan niệm này được ứng dụng để hoàn thiện những cơ cấu tổ chức quản lý hiện đang hoạt động.

Quan niệm thứ hai: Việc hình thành cơ cấu tổ chức quản lý trước hết được bắt đầu từ việc mô tả chi tiết hoạt động của các đối tượng quản lý và xác lập tất cả các mối liên hệ thông tin rồi sau đó mới hình thành cơ cấu tổ chức quản lý. Quan niệm này đi theo hướng quy nạp chi tiết đến tổng hợp và được ứng dụng trong trường hợp hình thành cơ cấu tổ chức quản lý mới.

Quan niệm thứ ba: Hình thành cơ cấu quản lý theo phương pháp hỗn hợp, nghĩa là sự kết hợp một cách hợp lý giữa quan niệm thứ nhất và quan niệm thứ hai. Trước hết phải đưa ra những kết luận có tính nguyên tắc nhằm hoàn thiện hoặc hình thành cơ cấu tổ chức quản lý sau đó mới tổ chức công việc nghiên cứu

chi tiết các bộ phận của cơ cấu ấy, đồng thời xác lập các kênh thông tin cần thiết. Như vậy toàn bộ việc nghiên cứu chi tiết là nhằm làm sáng tỏ, cụ thể hoá những kết luận đã được khẳng định. Quan niệm này chỉ đạt được hiệu quả cao khi việc hoàn thiện cơ cấu quản lý đã có sự quan tâm thường xuyên, có sự tổng kết, đánh giá nghiêm túc của người lãnh đạo hệ thống.

Để hình thành cơ cấu tổ chức quản lý, người ta thường dựa vào hai phương pháp chủ yếu sau đây:

**** Phương pháp tương tự.***

Đây là phương pháp hình thành cơ cấu tổ chức quản lý mới dựa vào việc kế thừa những kinh nghiệm thành công và gạt bỏ những yếu tố bất hợp lý của cơ cấu tổ chức có sẵn. Những cơ cấu tổ chức có trước này có những yếu tố tương tự với cơ cấu tổ chức sắp hình thành. Để hình thành cơ cấu tổ chức quản lý mới, có thể dựa vào một cơ cấu tổ chức mẫu nhưng có tính đến điều kiện cụ thể của đơn vị mới như so sánh về nhiệm vụ, chức năng, về đối tượng quản lý, về điều kiện cơ sở vật chất... để xác định cơ cấu tổ chức quản lý thích hợp. Cơ sở phương pháp luận để xác định cơ cấu tổ chức theo phương pháp tương tự là sự phân loại đối tượng quản lý căn cứ vào những tiêu thức nhất định. Chẳng hạn: tính đồng nhất về kết quả cuối cùng của hoạt động quản lý; tính đồng nhất về các chức năng quản lý được thực hiện; tính gần nhau về lãnh thổ (điều kiện kết cấu hạ tầng giống nhau); đặc điểm ngành kinh tế – kỹ thuật... Ưu điểm của phương pháp này là quá trình hình thành cơ cấu nhanh, chi phí để thiết kế cơ cấu nhỏ, kế thừa có phân tích những kinh nghiệm quý báu của quá khứ. Tuy nhiên sự sao chép máy móc kinh nghiệm thực tế, thiếu sự phân tích những điều kiện cụ thể của đơn vị mới khi xây dựng cơ cấu tổ chức quản lý mới là khuynh hướng cần phải ngăn ngừa. Đây là phương pháp đã được áp dụng phổ biến ở nhiều nơi, nhiều nước.

**** Phương pháp phân tích.***

Theo phương pháp này, việc hoàn thiện cơ cấu tổ chức quản lý hiện tại được bắt đầu cách nghiên cứu kỹ lưỡng cơ cấu tổ chức hiện tại, tiến hành đánh giá những hoạt động của nó theo những tiêu thức nhất định. Cần phân tích các chức năng của từng bộ phận, các quan hệ phụ thuộc của các bộ phận. Kết quả

của phân tích là những nhận xét đánh giá mặt hợp lý và chưa hợp lý của cơ cấu hiện hành. Trên cơ sở đó dự thảo cơ cấu tổ chức mới. Sau đó là bổ sung, thay đổi cán bộ, xây dựng các điều lệ, nội quy, quy chế hoạt động cho từng bộ phận và cho cán bộ lãnh đạo, các chuyên viên, các nhân viên thừa hành chủ chốt.

Ưu điểm của phương pháp này là phân tích được những điều kiện thực tế của cơ cấu, đánh giá được các mặt hợp lý và chưa hợp lý, từ đó có hướng để hoàn thiện cơ cấu tổ chức mới có hiệu quả. Tuy nhiên áp dụng phương pháp này sẽ tốn nhiều thời gian và chi phí để thiết kế cơ cấu tổ chức mới.

1.1.5. Những vấn đề cơ bản về lao động quản lý.

1.1.5.1. Lao động quản lý và phân loại lao động quản lý.

Nói đến quản lý là phải nói đến lao động quản lý. Lao động quản lý bao gồm những cán bộ và nhân viên tham gia vào việc thực hiện các chức năng quản lý. Trong bộ máy quản lý, hoạt động của lao động quản lý rất phong phú và đa dạng. Để thực hiện được các chức năng quản lý, trong bộ máy quản lý phải có nhiều hoạt động lao động quản lý khác nhau. Căn cứ vào việc tham gia trong các hoạt động và các chức năng quản lý, người ta chia lao động quản lý thành ba loại chính:

- Cán bộ lãnh đạo: Là những người đứng đầu một hệ thống với chức danh nhất định và chịu hoàn toàn trách nhiệm về hệ thống do mình phụ trách.

Trong bộ máy quản lý cán bộ lãnh đạo bao gồm: Thủ trưởng cơ quan, các phó thủ trưởng; các trưởng, phó phòng ban, bộ phận... Nhiệm vụ của cán bộ lãnh đạo là sử dụng các phương pháp quản lý để tổ chức điều hành một tổ chức, một bộ phận để tổ chức, bộ phận đó hoàn thành được nhiệm vụ và chức năng được giao. Cụ thể là: Lựa chọn, đào tạo, bố trí cán bộ; phân công công việc, thực hiện việc kiểm tra, phối hợp hoạt động của các cá nhân, các bộ phận trong tổ chức; thực hiện chức năng quản lý hành chính, lựa chọn các phương án thực hiện công việc có hiệu quả.

- Cán bộ chuyên môn: là những người không thực hiện các chức năng lãnh đạo trực tiếp mà thực hiện các công việc chuyên môn. Các cán bộ chuyên môn là những người có chuyên môn sâu về một lĩnh vực nào đó như: Kỹ thuật, đào tạo

luật pháp, tổ chức, tâm lý, xã hội học, quản lý hành chính... Cán bộ chuyên môn bao gồm cán bộ chuyên môn về kỹ thuật và đào tạo cán bộ chuyên môn về hành chính... Họ làm các công việc chuyên môn ở các khoa, phòng ban trong hệ thống bộ máy quản lý. Nhiệm vụ của các cán bộ chuyên môn là: nghiên cứu, hoàn thiện đưa vào áp dụng những phương pháp công nghệ mới, những định mức kinh tế kỹ thuật, những hình thức tổ chức sản xuất, tổ chức quản lý, dự thảo các văn bản quản lý, hướng dẫn về một mặt chuyên môn nào đó... Ngoài ra họ còn thực hiện một số công việc kiểm tra, quản lý do thủ trưởng trực tiếp phân công.

- Nhân viên thực hành kỹ thuật là những người thực hiện những công việc giản đơn, thường xuyên lặp đi lặp lại, mang tính chất thông tin, kỹ thuật và phục vụ. Nhân viên thực hành kỹ thuật bao gồm những người đánh máy chữ, sao chụp tài liệu, văn thư lưu trữ, bảo vệ, tạp vụ, thủ kho, thủ quỹ, kỹ thuật vi tính, kế toán... Nhiệm vụ của các nhân viên kỹ thuật là nhận các thông tin ban đầu, phân loại và chuyển đến nơi xử lý, đồng thời chuẩn bị và giải quyết các thủ tục hành chính đối với các loại văn bản khác nhau.

Trong bộ máy quản lý bất kỳ, ba loại cán bộ nói trên đều là cần thiết tuy nhiên mỗi loại phải có một tỷ lệ thích hợp. Trong các loại lao động quản lý cán bộ lãnh đạo có một vai trò và vị trí hết sức quan trọng. Cán bộ lãnh đạo là một trong những nhân tố cơ bản quyết định sự thành công hay thất bại của đường lối (hoặc của hệ thống)

**** Trong bộ máy quản lý, cán bộ lãnh đạo có 3 vị trí như sau:***

- Cán bộ lãnh đạo là khâu trung tâm liên kết các yếu tố, các cá nhân thành một khối, một chỉnh thể để thực hiện tốt mục tiêu của tổ chức.

- Cán bộ lãnh đạo một mặt phải đại diện cho lợi ích của Nhà nước, của nhân dân; mặt khác phải bảo vệ và đại diện được cho lợi ích của tập thể mà mình phụ trách.

- Cán bộ lãnh đạo là người trực tiếp đứng mũi chịu sào, trực tiếp vận dụng các quy luật khách quan để đề ra các quyết định quản lý, tạo ra những thắng lợi liên tục cho toàn hệ thống.

**** Cán bộ lãnh đạo có các nhiệm vụ:***

- Xây dựng hệ thống thành một khối đoàn kết nhất trí có chất lượng cao, thích nghi với mọi biến động của hoàn cảnh. Để làm tốt nhiệm vụ này cán bộ lãnh đạo phải công tâm, không nể nang, tính toán và tổ chức giỏi.

- Điều chỉnh hệ thống, điều chỉnh tập thể dưới quyền hoàn thành tốt nhiệm vụ chính trị đặt ra cho toàn hệ thống.

*** Nội dung lao động của cán bộ lãnh đạo là:**

- Vạch kế hoạch hành động (phương hướng, chiến lược, mục tiêu lớn) cho cả hệ thống mà mình phụ trách;

- Ra quyết định để thực hiện kế hoạch đã đề ra;

- Tổ chức theo dõi, giám sát quá trình thực hiện kế hoạch;

- Suy nghĩ tìm tòi các biện pháp, các hình thức để động viên, kích thích mọi người dưới quyền hăng hái thi đua làm việc;

- Đánh giá, phân tích các kết quả đã đạt được.

*** Các yêu cầu đối với cán bộ lãnh đạo**

+ Về phẩm chất chính trị:

- Có ý chí, trung thành tuyệt đối với Tổ quốc, với nhân dân; phấn đấu hết sức mình vì lợi ích của dân tộc và của nhân dân;

- Biết đánh giá hiệu quả công việc của bản thân, đánh giá con người, sự việc xung quanh theo các tiêu chuẩn chính trị;

- Vững vàng kiên định trong công việc;

- Tạo được lòng tin của quần chúng đối với bản thân về mặt chính trị.

+ Về năng lực chuyên môn:

- Phải hiểu biết sâu sắc nhiệm vụ, mục tiêu, phương hướng phát triển của hệ thống do mình phụ trách;

- Biết giao đúng việc cho cấp dưới và tạo điều kiện cho họ thực hiện thành công;

- Biết lường trước mọi tình huống có thể xảy ra cho hệ thống và có giải pháp giải quyết đúng đắn;

- Biết dồn đúng tiềm lực vào các khâu xung yếu của hệ thống, biết tận dụng các thời cơ có lợi.

+ Về năng lực tổ chức:

- Có óc quan sát để biết được và nắm được cả cái tổng quát và cả cái chi tiết để tổ chức hoạt động cho hệ thống của mình phụ trách. Biết phải làm cái gì và làm cái đó như thế nào.

- Biết sử dụng con người có hiệu quả, biết cách tiếp cận với con người, phải chan hoà, cởi mở chân thành, trung thực, công bằng, tôn trọng con người, có lòng vị tha.

- Tháo vát có sáng kiến và không chịu bó tay trước mọi khó khăn.

- Dám chịu trách nhiệm.

- Dũng cảm lạc quan, có khả năng dám mạo hiểm.

- Biết tâm trạng của tập thể, hoàn cảnh của cán bộ cấp dưới.

- Có một ngoại hình khá dĩ.

+ Phương pháp tư duy khoa học để quan sát, phân tích, giải quyết vấn đề:

- Nhạy cảm với cái mới.

- Có tư duy hệ thống.

- Có tư duy phục thiện (có sai biết nhận, dám tự phủ định bản thân).

+ Đạo đức công tác:

- Vững vàng tự chủ, kiên định lập trường, quan điểm.

- Công bằng, công tâm, có tình đồng loại.

- Có văn hoá, biết tôn trọng con người.

- Có thiện chí với con người, không làm điều ác với con người.

I.1.5.2. Nội dung hoạt động và đặc điểm của lao động quản lý.

I.1.5.2.1. Nội dung hoạt động quản lý.

Nội dung hoạt động của lao động quản lý rất phong phú và đa dạng. Hoạt động của lao động quản lý có thể chia thành 5 nội dung sau:

* ***Nội dung kỹ thuật thể hiện ở sự thực hiện những công việc mang tính chất chuyên môn:*** nghiên cứu thiết kế các quy trình công nghệ mới, các sản phẩm mới, nghiên cứu dự thảo các văn bản nghiệp vụ chuyên môn, xử lý các thông tin chuyên ngành để dự thảo các quyết định, các công văn hướng dẫn thi hành...

** Nội dung tổ chức, hành chính thể hiện ở sự thực hiện các công việc mang tính chất tổ chức hành chính như: lập kế hoạch tiến độ thực hiện công việc, điều chỉnh kiểm tra, đánh giá sự thực hiện các công việc, phối hợp với các bộ phận, tổ chức có liên quan để tiến hành công việc.*

** Nội dung thực hành giản đơn thể hiện ở sự thực hiện các công việc giản đơn, thực hiện các công việc theo quy định đã được hướng dẫn sẵn, các công việc phục vụ như: đánh máy văn bản, sao chụp tài liệu, thu dọn nơi làm việc, sắp xếp hệ thống lại các tài liệu, văn bản...*

** Nội dung hội họp và sự vụ thể hiện ở sự tham gia các cuộc họp về chuyên môn, tổng kết hoặc giải quyết các công việc có tính chất thủ tục như: họp giao ban, họp cơ quan, hội nghị tổng kết, tiếp khách đến công tác...*

** Nội dung sáng tạo thể hiện ở sự thực hiện những công việc như suy nghĩ, tìm tòi, phát minh ra những kiến thức mới, ra các quyết định xử lý công việc, xây dựng phương pháp mới để hoàn thành công việc.*

Do thực hiện các chức năng quản lý khác nhau dẫn đến tỷ trọng thành phần các nội dung hoạt động của các loại lao động quản lý cũng khác nhau. Điều đó có nghĩa là vị trí, cương vị, khả năng thực hiện công việc, năng lực chuyên môn, trách nhiệm được giao của mỗi lao động quản lý khác nhau thì tỷ trọng thành phần các nội dung công việc cũng khác nhau. Ví dụ: Đối với cán bộ lãnh đạo thì nội dung sáng tạo chiếm tỷ lệ lớn sau đó là nội dung kỹ thuật, nội dung tổ chức, nội dung hội họp...

Trong nội dung của lao động quản lý, năng lực cá nhân là vấn đề rất quan trọng và có ảnh hưởng quyết định, trực tiếp đến chất lượng và hiệu quả của công tác quản lý. Năng lực cá nhân được thể hiện ở trình độ lành nghề của lao động quản lý. Khi đánh giá trình độ lành nghề của lao động quản lý người ta dùng các chỉ tiêu sau:

- Những kiến thức cần có
- Những thói quen và kỹ năng cần có

- Những công việc cụ thể có thể làm tốt

Những yếu tố này được vận dụng để đánh giá tất cả các cán bộ quản lý. nhưng đối với từng loại lao động quản lý cụ thể cần có những yêu cầu riêng trong khi đánh giá.

1.1.5.2.2. Đặc điểm của lao động quản lý.

Mặc dù các loại lao động quản lý khác nhau nhưng hoạt động của họ vẫn có những tính chất giống nhau. Những tính chất này hợp thành đặc điểm chung của lao động quản lý và quy định tính chất đặc thù của những biện pháp tổ chức lao động khoa học đối với lao động quản lý. Hoạt động của lao động quản lý mang những đặc điểm sau:

- *Hoạt động lao động quản lý là hoạt động trí óc, mang nhiều tính chất sáng tạo.*
- *Hoạt động của lao động quản lý là loại hoạt động mang đặc tính tâm lý xã hội cao.*
- *Thông tin kinh tế vừa là đối tượng lao động vừa là phương tiện lao động của lao động quản lý.*
- *Hoạt động lao động quản lý là hoạt động khó có thể được cơ giới hoá.*
- *Hoạt động lao động quản lý là hoạt động mang tính năng động và tinh thần trách nhiệm cao.*

1.2. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ TỔ CHỨC BỘ MÁY ĐÀO TẠO, BỒI DƯỠNG CÔNG CHỨC CHO NỀN HÀNH CHÍNH.

Trong những năm gần đây, quản lý khu vực công bước vào thời kỳ CNH – HĐH. Trong lĩnh vực tạo ra nguồn nhân lực của thời kỳ CNH – HĐH đất nước diễn ra vô cùng sôi động, đặc biệt là nguồn nhân lực cho nền hành chính Nhà nước. Như vậy có thể nói, việc tổ chức đào tạo và bồi dưỡng công chức cho nền hành chính là một quá trình vận động không thể đảo ngược, không những vậy việc đào tạo, bồi dưỡng công chức còn phát triển và hoàn thiện ở mức độ cao

hơn. Đòi hỏi cơ cấu tổ chức bộ máy của Học viện Hành chính Quốc gia phải được đổi mới, phát triển và kiện toàn bởi các yêu cầu sau:

1.2.1. Do đổi mới công tác đào tạo bồi dưỡng công chức Nhà nước.

Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ VI của Đảng Cộng sản Việt Nam đã đề ra nhiệm vụ phải tiến hành một cuộc cải cách bộ máy Nhà nước, nâng cao hiệu quả quản lý Nhà nước. Chính vì vậy, vấn đề đào tạo và bồi dưỡng công chức Nhà nước là một trong những nội dung quan trọng của chương trình cải cách và là một nhiệm vụ trở nên trọng yếu và cấp bách.

Điều đó cũng phù hợp với bất kỳ quốc gia nào, bởi vì xã hội càng phát triển thì các mối quan hệ chỉ huy, phối hợp, liên kết ngày càng phức tạp đòi hỏi người quản lý điều hành phải có trình độ cao. Do đó, phải luôn luôn bồi dưỡng, đào tạo lại để bổ sung kiến thức cho đội ngũ cán bộ, công chức đang vận hành bộ máy hành chính và đào tạo mới chính quy những người đã và sẽ là công chức hành chính có năng lực và tri thức để bổ sung vào bộ máy đó.

Vấn đề này càng được đặc biệt chú ý và là một đòi hỏi bức bách khi nền kinh tế chuyển từ cơ chế kế hoạch hoá tập trung sang cơ chế thị trường có sự quản lý của Nhà nước.

Trong những năm qua, nước ta đã đạt được những thành tựu quan trọng trong công cuộc đổi mới toàn diện trên cả lĩnh vực kinh tế và xã hội, cả công nghệ và quản lý. Sự thay đổi đó đã làm thay đổi phương thức và nghệ thuật quản lý, góp phần tạo ra những thắng lợi quan trọng, có ý nghĩa quyết định cho thời kỳ phát triển mới, thời kỳ CNH – HĐH và hội nhập quốc tế của đất nước.

Hiến pháp sửa đổi của Nhà nước đã có quy định căn bản là:

- Hoàn thiện dân chủ xã hội chủ nghĩa;
- Đổi mới đường lối, chính sách và cơ chế quản lý kinh tế;
- Xây dựng Nhà nước pháp quyền, hoàn chỉnh hệ thống pháp luật.

Trên cơ sở của hiến pháp sửa đổi, quá trình xây dựng hệ thống pháp luật cũng được đẩy nhanh, hàng loạt đạo luật, pháp lệnh đã được ban hành điều chỉnh các quan hệ trên hầu khắp các lĩnh vực kinh tế – xã hội, giúp cho sự điều

hành của Chính phủ ngày càng tương hợp với nền kinh tế thị trường, điều chỉnh tốt hơn quá trình phát triển kinh tế – xã hội và hội nhập quốc tế.

Sự chuyển đổi cơ chế đó cùng với những yêu cầu của quá trình phát triển tất yếu dẫn đến cải cách (hay thay đổi) không những chức năng, nhiệm vụ mà cả quy trình quản lý, tổ chức điều hành của bộ máy hành chính Nhà nước và đòi hỏi phải thực hiện một cách cơ bản nền hành chính quốc gia, bảo đảm quản lý kinh tế – xã hội phù hợp với nền kinh tế thị trường trong xu hướng CNH – HĐH và hội nhập quốc tế.

Đặc biệt cùng với việc cải cách tiền lương, ban hành Pháp lệnh Cán bộ, Công chức và năm 2003 là cán bộ công chức sửa đổi, Chính phủ đã ban hành quy chế và chức danh tiêu chuẩn của công chức Nhà nước, nhất là quy định công chức nhà nước phải trải qua giai đoạn công chức dự bị và trong thời kỳ là công chức dự bị phải trải qua đào tạo tiền công vụ, quy định cán bộ chủ chốt của cấp xã là công chức. Trên cơ sở đó vấn đề đào tạo bồi dưỡng công chức Nhà nước vốn đã bức bách càng trở nên bức bách hơn. Việc tổ chức bộ máy và xây dựng chương trình đào tạo, bồi dưỡng công chức Nhà nước phải xuất phát từ:

- Quan điểm, đường lối và chiến lược kinh tế – xã hội của Đảng ta;
- Quan điểm về hướng cải cách nền hành chính quốc gia, trong đó một vấn đề cơ bản là quan điểm và phương hướng cải cách công vụ và xây dựng đội ngũ công chức;

- Phân biệt rõ các loại: cán bộ làm công tác Đảng, đoàn thể chính trị – xã hội và công chức Nhà nước với các chức danh tiêu chuẩn đã được quy định.

- * Cán bộ chính trị, cán bộ hành chính, cán bộ chuyên môn;

- * Các ngạch, bậc công chức có tiêu chuẩn học vấn và nghiệp vụ rõ ràng (theo tiêu chuẩn nghiệp vụ các ngạch công chức được Nhà nước ban hành);

- * Thực trạng và nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng kiến thức cho đội ngũ công chức Nhà nước đáp ứng yêu cầu tiến trình cải cách hành chính.

Hiện nay, còn có những quan niệm khác nhau về những vấn đề trên cần được làm rõ để đi đến thống nhất trong việc tổ chức bộ máy và xây dựng chương trình đào tạo, bồi dưỡng công chức.

Quan điểm chủ đạo và nhất quán của công cuộc cải cách hành chính là phải xây dựng một nền hành chính khoa học, chính quy, hiện đại của một Nhà nước dân chủ xã hội chủ nghĩa, một Nhà nước pháp quyền, một bộ máy được cải cách có đủ quyền lực, hiệu lực, hiệu quả.

“Chiến lược phát triển kinh tế – xã hội ” của Đảng đã khẳng định: “Trọng tâm của cải cách bộ máy nhà nước nhằm vào hệ thống hành chính...” Phải xây dựng một đội ngũ công chức (qua đào tạo và bồi dưỡng) để đội ngũ công chức đủ năng lực xử lý những tình huống trong việc điều hành nền kinh tế hành chính hay thực thi công vụ. Cho nên từ cơ cấu tổ chức bộ máy đào tạo, bồi dưỡng đến mục tiêu, tiêu chuẩn, chương trình hiện nay mới chỉ là đáp ứng được những yêu cầu và kết quả bước đầu, cần phải tiếp tục đổi mới, cải tiến, phát triển và hoàn chỉnh theo tiến trình của cải cách và nền hành chính.

Để đáp ứng yêu cầu của cải cách nền hành chính, cán bộ trong hệ thống chính trị, kinh tế, xã hội của nước ta đòi hỏi phải có phẩm chất chính trị, đạo đức nhưng cũng cần phải có năng lực chuyên môn, kỹ năng lãnh đạo điều hành và xử lý trong quá trình thực thi công vụ. Tùy từng lĩnh vực công tác khác nhau (Đảng, Nhà nước, các đoàn thể chính trị xã hội, trong đó có phân lập pháp, hành pháp, tư pháp, hành chính và chuyên môn) và tùy ngạch, bậc khác trong công chức mà đặt yêu cầu (tức là tiêu chuẩn chính trị, chuyên môn, kỹ thuật, nghiệp vụ quản lý hành chính....) khác nhau.

Không thể đồng nhất các đối tượng, các mục tiêu, các tiêu chuẩn đào tạo, bồi dưỡng giữa cán bộ làm công tác Đảng với cán bộ công tác Nhà nước, đồng nhất cán bộ hành chính với cán bộ chuyên môn cũng như phân biệt ra hai loại đối tượng: Cán bộ lãnh đạo, tức là người có chức vụ lãnh đạo và công chức hành chính hay công chức chuyên môn.

Trước thực trạng đội ngũ công chức hiện nay và với tinh thần Pháp lệnh cán bộ công chức sửa đổi thì việc bồi dưỡng và đào tạo công chức đương nhiệm vẫn đóng vai trò quan trọng và sau đó sẽ giảm dần, nhưng có hai vấn đề quan trọng được đặt ra là đào tạo tiền công cụ cho công chức dự bị và đào tạo theo các chức danh cho công chức cấp xã. Do đó, vấn đề được đặt ra cho hệ thống đào

tạo, bồi dưỡng kỹ năng quản lý hành chính Nhà nước phải có một cơ cấu tổ chức tương xứng và một chương trình đào tạo, bồi dưỡng hợp lý, có hiệu quả.

Như trên đã trình bày, việc xây dựng, nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức nhà nước là một trong những nội dung quan trọng của công tác cải cách hành chính. Vì vậy, chương trình tổng thể cải cách hành chính Nhà nước giai đoạn 2001 – 2010 ban hành kèm theo Quyết định số 136/2001/QĐ - TTg ngày 17 tháng 9 năm 2001 của Thủ tướng Chính phủ về xây dựng đội ngũ công chức trong sạch, vững mạnh, chuyên nghiệp, từng bước hiện đại, hoạt động có hiệu lực, hiệu quả. Chương trình xây dựng, nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ công chức giai đoạn 2001 – 2005 theo tinh thần quyết định số 74/2001/QĐ - TTg và nhất là từ 2003 – 2010 theo tinh thần quyết định số 64/2003 /QĐ - TTg của Thủ tướng Chính phủ nhằm giải quyết những vấn đề cơ bản về đội ngũ cán bộ công chức của nền hành chính như Đảng và Nhà nước đã nhận định:

- Xét về chất lượng, phần lớn đội ngũ cán bộ công chức hiện đang công tác đã được rèn luyện, thử thách qua quá trình đấu tranh giải phóng dân tộc, xây dựng đất nước, có bản lĩnh chính trị vững vàng, trung thành với sự nghiệp cách mạng. Kiến thức, trình độ chuyên môn, nghiệp vụ và năng lực hoạt động thực tiễn của đội ngũ cán bộ, công chức từng bước được nâng cao về mọi mặt, góp phần tích cực vào thành công của sự nghiệp đổi mới đất nước trong giai đoạn vừa qua.

Công tác quản lý xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức qua 15 năm đổi mới đã có những chuyển biến quan trọng về nhận thức, quan điểm tư tưởng được thể hiện trong cơ chế, chính sách, pháp luật, trách nhiệm công vụ và các kỹ năng hành chính khác từ khâu tuyển dụng, bố trí, sử dụng và quản lý từng bước đã đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế – xã hội của đất nước. Tuy nhiên công tác đào tạo, bồi dưỡng công chức còn phải phát triển ở trình độ cao hơn mới giải quyết được những yếu kém, hạn chế sau:

a. Về năng lực, trình độ nghiệp vụ.

- Hiện nền hành chính nước ta chưa có một đội ngũ cán bộ công chức hành chính ổn định và chuyên nghiệp. Trình độ và năng lực của đội ngũ cán bộ công chức chưa ngang tầm với yêu cầu, nhiệm vụ, còn bất cập, hổng hụt về nhiều

mặt, trí thức, năng lực quản lý Nhà nước về xã hội, kinh tế thị trường, pháp luật, kỹ năng thực thi công vụ cũng như khả năng vận dụng khoa học công nghệ hiện đại trong công tác quản lý còn rất hạn chế.

- Tinh thần trách nhiệm, ý thức tổ chức kỷ luật của một bộ phận cán bộ công chức còn yếu, phong cách làm việc chậm đổi mới, tinh thần phục vụ nhân dân chưa cao, tệ quan liêu, tham nhũng, sách nhiễu nhân dân chưa được ngăn chặn gây nên sự trì trệ, trở ngại lớn cho công cuộc cải cách, làm giảm hiệu lực của bộ máy nhà nước.

- Số lượng, cơ cấu đội ngũ cán bộ công chức chưa đáp ứng được yêu cầu trước mắt và lâu dài, tình trạng hẫng hụt giữa các thế hệ cán bộ công chức trong mỗi cơ quan đơn vị còn phổ biến, thiếu đội ngũ cán bộ, công chức nòng cốt kế cận có trình độ chuyên môn cao và các chuyên gia hoạch định chính sách ở các cấp. Đặc biệt ở những vùng sâu, vùng xa, miền núi và hải đảo, đại bộ phận cán bộ, công chức yếu về năng lực trình độ chuyên môn, thiếu nguồn lực bổ sung vào bộ máy hành chính nhà nước. Số lượng cán bộ chuyên trách ở cơ sở (xã, phường, thị trấn) đông nhưng chất lượng thấp.

- Đội ngũ công chức hành chính được cấu thành từ các ngành chuyên môn khác nhau nên có tri thức về kinh tế – kỹ thuật nhưng lại thiếu hẳn kiến thức quản lý hành chính Nhà nước nên trong quản lý không những lúng túng, thiếu kỹ năng xử lý công việc mà còn sinh ra những thủ tục phiền hà, rắc rối nhưng công việc vẫn không chạy, tạo ra những lỗ hổng quản lý, nảy sinh những tiêu cực.

b. Công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức chậm được đổi mới, cải tiến, chưa gắn yêu cầu xây dựng một đội ngũ công chức chuyên nghiệp, hiện đại, phục vụ nhu cầu của sự nghiệp đổi mới. Nội dung đào tạo, bồi dưỡng vẫn nặng về hình thức tiêu chuẩn bằng cấp, chưa chú trọng bồi dưỡng nâng cao năng lực thực hành và không gắn với chức trách, nhiệm vụ của từng loại công chức. Phương thức đào tạo chưa chú trọng khuyến khích tính tích cực của người học. Năng lực, trình độ đội ngũ giảng viên không đồng đều, còn thiếu kiến thức thực tiễn, kỹ năng sư phạm hạn chế. Hệ thống cơ sở đào tạo chưa được tổ chức phân cấp, phân định một cách hợp lý, tình trạng chồng chéo nội dung chương trình giữa các cấp đào tạo hay lấy chương trình này thay thế cho chương trình khác

vẫn chưa được giải quyết dứt điểm. Cơ sở vật chất chưa đáp ứng yêu cầu giảng dạy.

c. Việc bố trí cán bộ, công chức ở nhiều cơ quan đơn vị chưa tỷ lệ phù hợp với đặc điểm, tính chất và yêu cầu chuyên môn, nghiệp vụ của mỗi loại cơ quan tổ chức nhà nước, tình trạng bố trí sử dụng cán bộ công chức chưa tương xứng với trình độ chuyên môn được đào tạo và năng lực của công chức vẫn còn xảy ra ở một số cấp, ngành hay địa phương. Tiêu chuẩn chức danh chuyên môn, nghiệp vụ các ngạch công chức chưa được bổ sung, sửa đổi hoàn chỉnh phù hợp với đặc điểm, yêu cầu của từng công chức.

Cơ chế quản lý, sử dụng và chế độ chính sách đối với cán bộ, công chức còn nhiều bất hợp lý, chưa tạo được động lực khuyến khích đội ngũ cán bộ, công chức tích cực tham gia đào tạo bồi dưỡng để nâng cao trình độ và đề cao trách nhiệm, phấn đấu, rèn luyện nâng cao phẩm chất đạo đức, năng lực công tác.

d. Quan niệm về đào tạo, bồi dưỡng để đổi mới về xây dựng đội ngũ cán bộ công chức, nhất là đào tạo, bồi dưỡng công chức hành chính chưa thật thông suốt, thực hiện thiếu tích cực và thường xuyên. Sự đổi mới tư duy, nghiên cứu tổng kết lý luận và tổng kết thực tiễn còn chậm so với yêu cầu xây dựng nền hành chính trong thời kỳ công nghiệp hoá, hiện đại hoá và hội nhập quốc tế của đất nước, việc xây dựng chế độ, chính sách, quy chế đào tạo cán bộ, công chức, công tác điều tra cơ bản trình độ và nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng cán bộ công chức tiến hành còn chậm, sự phối hợp giữa các cơ quan liên quan còn thiếu chặt chẽ, công tác kiểm tra, giám sát chưa được thiết lập theo một cơ chế nhất định, thiếu thường xuyên, thiếu những tiêu chí cụ thể để đánh giá. Việc bố trí và sử dụng ngân sách cho đào tạo, bồi dưỡng còn dàn trải và chạy theo số lượng, chưa tập trung theo đúng kênh, chưa gắn chặt với yêu cầu thực tiễn công việc và nhu cầu sử dụng. Mặt khác, ngân sách dùng cho đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức còn hạn chế, thiếu những điều kiện vật chất để nâng cao năng lực đội ngũ giảng viên, hoàn thiện hệ thống tổ chức bộ máy, chương trình, giáo trình và tăng cường hệ thống trang thiết bị.

Tóm lại, từ các văn kiện của Đảng và Nhà nước đã nhận định, đánh giá cũng như việc xác định các yêu cầu và mục tiêu cụ thể của việc đào tạo, bồi

đưỡng cán bộ công chức cho nền hành chính cho thấy “Chúng ta chưa có được một chiến lược đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức thực sự có hiệu quả và chưa có một cơ cấu tổ chức bộ máy đào tạo bồi dưỡng tương xứng và bám sát yêu cầu của công cuộc cải cách nền hành chính”.

1.2.2. Hoàn thiện mô hình cơ cấu tổ chức kết hợp việc đào tạo theo ngạch công chức có tính thực hành với đào tạo cơ bản theo văn bằng học vị tương ứng.

Đào tạo công chức có thể có những phương thức khác nhau: Đào tạo trong hệ thống giáo dục chung nhằm tập trung đào tạo những kiến thức kỹ thuật chuyên ngành đào tạo mang tính chất kết hợp, và đào tạo kiến thức kỹ thuật chuyên ngành vừa đào tạo kiến thức quản lý nhà nước thuộc ngành, hoặc hình thành một hệ thống riêng biệt để đào tạo ra các ngạch công chức. Mỗi phương thức đều có ưu và nhược điểm riêng của nó.

Đối với phương thức thứ nhất, việc gia nhập công vụ của người công chức được thực hiện sau quá trình đào tạo. Bộ máy hành chính chỉ tuyển dụng công chức vào làm việc trên cơ sở có nhu cầu và xem xét khả năng của người dự tuyển theo những tiêu chí nhất định. Như thế đương nhiên sẽ có một số người đã được đào tạo kiến thức kỹ thuật chuyên ngành sẽ không được sử dụng.

Đối với phương thức thứ hai, việc gia nhập công vụ của người công chức cũng được thực hiện sau quá trình đào tạo. Bộ máy hành chính cũng chỉ tuyển dụng công chức vào làm việc trên cơ sở có nhu cầu xem xét khả năng của người dự tuyển theo những tiêu chí nhất định. Như vậy đã đào tạo ra một bước tiến bộ người được tuyển mộ vào hệ thống công vụ đã có kiến thức và kỹ năng quản lý hành chính. Nhưng thì kiến thức quản lý Nhà nước chuyên ngành được đào tạo lại không thích hợp, đòi hỏi lại phải đào tạo lại mảng kiến thức quản lý nhà nước của ngành mới để đáp ứng yêu cầu thực thi công vụ.

Đối với những phương thức thứ ba, việc tuyển dụng được tiến hành trước quá trình đào tạo kiến thức quản lý hành chính nhà nước. Một người nào đó nếu trúng tuyển vào trường hoặc Học viện Hành chính là xem như đã được tuyển dụng vào bộ máy nhà nước, sau đó khi ra trường được phân bổ vào các công sở

và được bổ nhiệm vào ngạch. Vị trí làm việc của họ đã được dự liệu từ trước khi tuyển vào trường. Với phương thức này, các học viên vào trường học hoặc Học viện Hành chính chỉ có một con đường duy nhất là làm công chức trong bộ máy hành chính nhà nước theo những ràng buộc mà pháp lý quy định.

Đối với phương thức thứ tư, là phân chia quá trình tuyển sinh và tuyển dụng ra hai thời kỳ riêng biệt để đào tạo. Đó là thời kỳ tuyển sinh để đào tạo kỹ thuật chuyên ngành và thời kỳ tuyển dụng và đào tạo tiền công vụ trước khi bổ nhiệm vào các vị trí khác nhau của hệ thống tiền công vụ. Phương thức này có những ưu điểm nhất định đối với bộ phận nhân lực sau khi đã được trang bị những kiến thức chuyên ngành mà không đưa vào hệ thống công vụ thì họ có thể tự trang bị và nâng cao kiến thức về quản lý hành chính Nhà nước bằng những phương pháp khác nhau như bồi dưỡng ngắn hạn, các lớp chuyên đề, tập huấn hoặc tự nghiên cứu... họ sẽ tiết kiệm được thời gian và chi phí... những người trúng tuyển vào hệ thống công vụ được đào tạo tập trung trước khi được bổ nhiệm vào vị trí công vụ, họ sẽ được đào tạo một cách hệ thống hơn bài bản hơn trước khi bắt tay vào công việc.

Từ những phương thức khác nhau, từ những kinh nghiệm của các nước trong việc tổ chức đào tạo công chức và xuất phát từ đặc điểm hình thành đội ngũ cán bộ, công chức của nước ta giúp cho chúng ta xác định một phương thức và trên cơ sở đó giúp cho chúng ta xác định một mô hình cơ cấu tổ chức đào tạo bồi dưỡng đội ngũ công chức hành chính một cách phù hợp.

Đất nước ta đang đẩy mạnh tiến trình công cuộc cải cách bộ máy hành chính Nhà nước. Trong tiến trình này chúng ta đang phải khắc phục tình trạng trước đây là phải có sự phân định rành mạch giữa số cán bộ trong bộ máy hành chính với số cán bộ dân cử, cán bộ Đảng, đoàn thể, cán bộ trong các doanh nghiệp nhà nước với công chức, viên chức làm việc trong các đơn vị sự nghiệp và công chức với những người làm công tác chuyên môn ở cấp xã theo tinh thần Pháp lệnh cán bộ, công chức sửa đổi năm 2003. Các khu vực hoạt động đều có sự chọn lọc, tuyển lựa, thải hồi và thu hút người vào làm việc theo những phương thức khác nhau với những yêu cầu, tiêu chuẩn cũng khác nhau tùy thuộc vào đặc điểm của từng khu vực đó.

Cho nên, việc tổ chức đào tạo, bồi dưỡng công chức không chỉ cho riêng bộ máy hành chính mà trong quá trình công tác có thể có sự chuyển dịch do những yêu cầu cụ thể. Một cán bộ ở khu vực nào đó có thể điều sang làm công tác quản lý hành chính nhà nước hoặc sản xuất kinh doanh và ngược lại. Tuy nhiên, sau khi được điều động, đòi hỏi người cán bộ phải đi sâu vào nghiên cứu và nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ trong lĩnh vực mới được giao.

Xuất phát từ thực tế khái quát đó, chúng ta phải có một mô hình đào tạo vừa phải theo ngạch công chức, vừa phải gắn với hệ thống giáo dục chung để cung cấp cho người học không phải chỉ là văn bằng, chứng chỉ, học vị tương ứng mà là những kiến thức, kỹ năng quản lý nhà nước theo yêu cầu của ngạch, có như vậy người cán bộ, công chức mới có thể cơ động và thích nghi với thực tiễn. Từ quan điểm trên chúng ta có thể phân định các loại hình đào tạo theo mô hình kết cấu sau đây:

1.2.2.1. Tổ chức bồi dưỡng đội ngũ công chức đương nhiệm.

+ Ở Trung ương (Học viện Hành chính Quốc gia)

Loại hình tổ chức này được thiết lập để chủ yếu dành cho bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý, lãnh đạo điều hành bộ máy quản lý nhà nước từ trung ương đến địa phương và những chuyên viên giúp việc, tư vấn cho lãnh đạo. Theo chức danh thì bao gồm: Thứ trưởng, cán bộ cấp cục, vụ, viện, chuyên viên, chuyên viên chính và chuyên viên cao cấp ở trung ương; chủ tịch, phó chủ tịch uỷ ban nhân dân, hội đồng nhân dân tỉnh, thành phố, huyện, quận, thị xã; giám đốc, phó giám đốc các sở, ban ngành và chuyên viên chính thuộc chính quyền các địa phương.

Đây là những cán bộ đương chức, đang vận hành bộ máy hành chính. Với đối tượng này áp dụng phương thức tổ chức bồi dưỡng ngắn hạn theo một chương trình thiết thực trực tiếp nâng cao sự hiểu biết về kiến thức và kỹ năng quản lý hành chính, cập nhật các chủ trương, chính sách, pháp luật và những kinh nghiệm quản lý khác để nâng cao khả năng điều hành với hiệu quả cao hơn. Người tham dự lớp bồi dưỡng này có đủ điều kiện của khoá học sẽ được cấp chứng chỉ để ghi nhận trình độ quản lý hành chính nhà nước và đủ điều kiện để dự thi ngạch cao hơn.

+ Ở các bộ, ngành và địa phương

Do thực tế đội ngũ cán bộ, công chức có nhu cầu đào tạo bồi dưỡng rất lớn, mặt khác do cơ sở vật chất kỹ thuật cùng lực lượng giảng viên của hệ thống Học viện chưa có đủ điều kiện để đáp ứng, đồng thời và đảm bảo cho người học có những thuận lợi hơn, gắn việc học với thực tiễn quản lý của Bộ, ngành và địa phương trong khi đội ngũ cán bộ, công chức đương nhiệm chưa được đào tạo tiền công vụ thì việc tổ chức bồi dưỡng ngắn hạn cho công chức đương nhiệm có chức danh thì chuyên viên trở xuống được giao cho các bộ, ngành và địa phương có đủ điều kiện đứng ra đảm nhận đào tạo, bồi dưỡng theo chương trình của Bộ Nội vụ do Học viện Hành chính Quốc gia biên soạn. Như vậy sẽ nhanh chóng xây dựng được đội ngũ công chức chính quy, phục vụ cho công cuộc cải cách hành chính và xây dựng nền hành chính có hiệu lực và hiệu quả.

Do yêu cầu đòi hỏi đội ngũ công chức hiện có cần cấp bách bổ sung kiến thức hành chính cho nên phải có phương thức bồi dưỡng ngắn hạn theo từng ngạch nhằm tiết kiệm, đảm bảo chất lượng và phù hợp với từng giai đoạn của ngạch và phù hợp với công cuộc đang cải cách hiện nay mà ít kéo dài thời gian.

Việc chuyển cán bộ chủ chốt cấp xã từ cơ chế hưởng định xuất sang chế độ công chức cấp xã hiện nay đòi hỏi việc đào tạo, bồi dưỡng một số lượng công chức cấp xã khá lớn. Cùng một lúc, cho dù có phân cấp xuống tận cấp huyện chẳng nữa cũng chưa có thể giải quyết tức thời vì những khó khăn cả về nguồn lực (tài chính) vật lực (điều kiện cơ sở vật chất kỹ thuật) nhân lực (lực lượng giảng viên)... Bởi vậy cũng cần phải có một cơ cấu tổ chức và hình thức đào tạo, bồi dưỡng phù hợp. Với đối tượng này, thích hợp nhất với điều kiện hiện nay là bồi dưỡng theo chức danh và theo chuyên đề đối với từng chức danh của công chức cấp xã. Học viện Hành chính Quốc gia chỉ đóng vai trò biên soạn chương trình chuyên đề để đào tạo giảng viên khung cho cấp tỉnh thông qua chỉ đạo của Bộ Nội Vụ về đào tạo, bồi dưỡng công chức cấp xã trong phạm vi cả nước.

Người đã được bồi dưỡng về quản lý hành chính nhà nước ngắn hạn sẽ được cấp chứng chỉ bồi dưỡng ngắn hạn là cơ sở để hành nghề trong bộ máy hành chính và cũng là cơ sở để bổ nhiệm vào các vị trí của ngạch công chức.

I.2.2.2. Tổ chức đào tạo tiền công vụ.

Đào tạo tiền công vụ là một loại hình tổ chức đào tạo một bộ phận nguồn nhân lực trước khi bộ phận nguồn nhân lực đó bước vào hoạt động công vụ và một bộ phận nhân lực đang hoạt động công vụ nhưng chưa được trang bị những kiến thức về quản lý hành chính nhà nước.

Như vậy đối tượng đào tạo tiền công vụ theo quy định hiện hành bao gồm:

Những người đã được tuyển dụng vào bộ máy hành chính nhà nước hiện đang hoặc chuẩn bị được giao nhiệm vụ công cụ nhưng chưa được đào tạo kiến thức quản lý nhà nước và kỹ năng hoạt động hành chính như:

- Kiến thức về tài phán hành chính và toà án hành chính;
- Kiến thức quản lý nhà nước về ngành, lĩnh vực;
- Kiến thức về hành chính văn phòng;
- Kiến thức về tin học hành chính nhà nước.

Với những đối tượng này, việc trang bị những nhóm kiến thức trên là cần thiết khách quan, là sự đòi hỏi có tính bắt buộc đối với những người mới ra nhập nền công vụ phải có được những kiến thức cơ bản về quản lý hành chính nhà nước nhưng cũng cần căn cứ vào đòi hỏi thực tế để tiến hành thiết kế chương trình và tổ chức một mô hình đào tạo một cách hợp lý đặc biệt là việc đào tạo các kiến thức quản lý nhà nước về ngành và lĩnh vực. Việc đào tạo tiền công vụ được xác định trên cơ sở sau:

+ Đối với những người đã tốt nghiệp đại học hành chính chỉ phải học những kiến thức về quản lý nhà nước về ngành và lĩnh vực mà đã thi tuyển vào và sẽ tác nghiệp tại ngành và lĩnh vực đó. Không phải học những nhóm kiến thức cơ bản khác vì họ đã được trang bị trong chương trình đào tạo đại học hành chính.

+ Đối với những người đã tốt nghiệp đại học ở các chuyên ngành khác thì phải học đầy đủ các nhóm kiến thức trên.

Việc đào tạo tiền công vụ là một hình thức bắt buộc vì đã được quy định trong Pháp lệnh cán bộ công chức và Nghị định số 115/2003/NĐ - CP ngày 23 tháng 10 năm 2003 của Chính phủ.

Người được đào tạo tiền công vụ sau khi đã tốt nghiệp được cấp một chứng chỉ tốt nghiệp tiền công vụ. Đây là chứng chỉ “hành nghề” công vụ của công chức.

I.2.2.3. Đào tạo chính quy công chức nhà nước.

Bồi dưỡng ngắn hạn chỉ là phương thức cấp bách trong điều kiện đội ngũ công chức của chúng ta đang vận hành bộ máy nhà nước nhưng chưa được đào tạo chính quy. Về chiến lược, khi bộ máy của nền hành chính đã ổn định, việc bồi dưỡng sẽ chỉ là phương thức thông báo hoặc trao đổi, giới thiệu chuyên đề thiết thực về những luật, chính sách mới và những kinh nghiệm tiên tiến trong quản lý để giúp cho sự lãnh đạo nâng cao năng lực quản lý chứ không trở lại vấn đề cơ bản.

Xét về trước mắt và lâu dài, để xây dựng một đội ngũ công chức chính quy, chuyên nghiệp, cần phải thực hiện đào tạo chính quy, phương thức đào tạo thích hợp với chúng ta là kết hợp đào tạo theo ngạch công thức trên cơ sở quy chế của nhà nước với đào tạo theo văn bằng của quy chế do hệ thống giáo dục quốc dân quy định.

Với cơ sở lý luận trên ta có thể hình dung sự tương ứng trong đào tạo chính quy như sau:

STT	Trình độ phổ thông tuyển vào	Thời gian đào tạo	Văn bằng đào tạo	Mục đích bố trí vào ngạch công chức	Cấp và vị trí hoạt động
1	Tốt nghiệp PTTH	2 năm	Trung cấp	Cán sự	Cấp huyện, xã
2	Tốt nghiệp PTTH	4 năm	Cử nhân hành chính	Chuyên viên	Bộ máy HC ở TW và ĐP
3	Tốt nghiệp đại học	2 năm	ĐH HC văn bằng 2	Chuyên viên	Bộ máy HC ở TW và ĐP
4	Đại học	3 năm	Thạc sĩ hành chính	Từ CVC trở lên	Bộ máy HC ở TW và ĐP
5	Thạc sĩ	3 năm	Tiến sĩ hành chính		Bộ máy HC ở TW và ĐP

Sự kết hợp giữa đào tạo theo ngạch công chức và theo văn bằng chính quy của hệ thống giáo dục quốc dân là cần thiết và phù hợp với thực tế khách quan, tạo điều kiện cho việc bố trí sử dụng thuận lợi sau quá trình đào tạo.

Để đáp ứng yêu cầu đào tạo chính quy, đào tạo tiền công vụ, bồi dưỡng cán bộ công chức nhà nước và bồi dưỡng công chức cấp xã, cần thiết phải hình thành và kiện toàn một hệ thống tổ chức đào tạo và bồi dưỡng với những hình thức đào tạo, bồi dưỡng thích hợp tập trung tại Học viện Hành chính Quốc gia, tại các tỉnh và các bộ, ngành để nhanh chóng xây dựng được một đội ngũ công chức chính quy, phục vụ cho công cuộc cải cách hành chính và xây dựng nền hành chính có hiệu lực và hiệu quả cao.

Xuất phát từ thực trạng và do yêu cầu bổ sung kiến thức hành chính cấp bách, cho nên có phương thức nào tiết kiệm nhất, đảm bảo chất lượng phù hợp với giai đoạn hiện nay theo tinh thần Quyết định số 69/2003/QĐ - TTg ngày 29 tháng 4 năm 2003 của Thủ tướng Chính phủ.

Việc chuyển thực trạng đội ngũ hiện nay sang trạng thái mới theo tiêu chuẩn hoá đội ngũ công chức đã được pháp lệnh cán bộ công chức sửa đổi đã ban hành là một việc rất phức tạp. Việc khẳng định tất cả cán bộ công chức ở ngạch, cấp bậc nào, phải qua học tập, bồi dưỡng, thi cử và có bằng hay chứng chỉ về trình độ chính trị, ngoại ngữ, tin học và kiến thức quản lý hành chính nhà nước ở cấp đó thì mới xếp ngạch, bậc thích ứng hoặc tổ chức thi vào ngạch, chuyển ngạch theo quy chế nhà nước và xếp lương thích ứng. Đây là một trong những yêu cầu của công cuộc cải cách đội ngũ cán bộ công chức hiện nay.

1.2.3. Những điều kiện đảm bảo cho việc đổi mới công tác đào tạo công chức Nhà nước.

Đổi mới và hoàn thiện chương trình đào tạo, bồi dưỡng công chức là một trong những nội dung quan trọng cần được ưu tiên đã được khẳng định trong Quyết định số 69/2003/QĐ - TTg của Thủ tướng Chính phủ, các Nghị định số 115/2003/NĐ - Chính phủ, Nghị định số 116/2003/NĐ - CP và Nghị định số 117/2003/QĐ - CP và các văn bản khác. Để giải quyết có hiệu quả cần đặt nó

trong quá trình giải quyết đồng bộ những nội dung của công cuộc cải cách nền hành chính quốc gia, bao gồm:

- Hoàn thiện cơ cấu và tổ chức bộ máy hành chính Trung ương và địa phương; xác định rõ chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, lề lối làm việc, quan hệ ngang dọc làm cho bộ máy hoạt động có kỷ cương và hiệu quả, loại trừ bệnh quan liêu, cửa quyền và tham nhũng.

- Trước mắt, việc tổ chức triển khai “Pháp lệnh cán bộ công chức sửa đổi”, từng bước khắc phục tình trạng không chính quy, không hợp lý còn diễn ra hiện nay. Sớm xác lập một chế độ công vụ vô tư, có khả năng ngăn ngừa mọi thao túng, bảo đảm cho công chức có năng lực làm việc theo đúng chức danh của ngạch và được thụ hưởng các chế độ hợp lý với vị trí công việc mà họ được giao, khả năng tăng cường kỷ luật, kỷ cương trật tự hành chính... Một chế độ công vụ thực hiện sự kiểm soát của nhân dân và đặt trên nguyên tắc “công chức chỉ được làm những việc mà pháp luật cho phép”

- Xây dựng một hệ thống pháp luật hoàn chỉnh và đồng bộ để điều chỉnh các quan hệ xã hội phù hợp với trình độ phát triển và tình hình thực tế của đất nước, tính đến xu thế của thời đại, tiến kịp với nhịp độ phát triển của thế giới trong sự hội nhập quốc tế.

- Mở rộng hợp tác quốc tế, cần tính đến khả năng hỗ trợ quốc tế trong bối cảnh đa phương đa dạng và tích cực để đạt được nhanh chóng và có chất lượng hiệu quả về hoàn thiện, đổi mới chương trình, nội dung đào tạo, bồi dưỡng công chức. Hướng hợp tác quốc tế trong đào tạo, bồi dưỡng công chức là:

Hợp tác với các trường học viện hành chính các nước các tổ chức quốc tế cần tập trung vào các mặt:

- + Nghiên cứu, tìm hiểu nền hành chính quốc gia của các nước, trước hết là những vấn đề cấp bách về mô hình tổ chức bộ máy hành chính trung ương và địa phương nền công vụ và quy chế công chức, những kinh nghiệm về quản lý nhà nước trong nền kinh tế thị trường, khả năng sử dụng những công nghệ hiện đại trong quản lý hành chính.

- + Nghiên cứu tìm hiểu về mô hình tổ chức đào tạo, bồi dưỡng công chức, chương trình nội dung đào tạo, bồi dưỡng phương thức tiến hành và cơ chế chính

sách đối với cơ sở đào tạo, người dạy và người học, kinh nghiệm tổ chức đầu vào và cơ chế (hay quy trình) xử lý đầu ra, mối quan hệ giữa nhà nước và cơ sở đào tạo.

+ Tổ chức các hội thảo song phương và đa phương về hành chính để trao đổi và học tập kinh nghiệm của các nước trong việc xây dựng nền hành chính hiện đại, quy trình quản lý, điều hành và kỹ năng tác nghiệp.

+ Tổ chức khảo sát và tu nghiệp của các giáo sư, giảng viên ở các nước để nâng cao trình độ lý luận cũng như hiểu rõ thực tiễn nền hành chính công, hiện đại của các nước. Trong khuôn khổ nhất định cử những công chức ở bậc chính và bậc cao đi đào tạo ở nước ngoài.

+ Tranh thủ sự giúp đỡ của các nước để xây dựng một hệ thống đào tạo công chức hành chính hoàn chỉnh. Trước mắt là các trung tâm quốc gia, nhằm từng bước tiến kịp trình độ chung của thế giới.

+ Mời các chuyên gia có kinh nghiệm của các nước tiên tiến đến giảng dạy cho các lớp cao cấp hay các lớp bồi dưỡng chức danh lãnh đạo bậc cao. Hợp tác đào tạo chính quy tại Việt Nam.

Việc phát triển nền kinh tế thị trường có sự quản lý của nhà nước. Để quản lý tốt đất nước trong hoàn cảnh đó, đương nhiên phải có một đội ngũ công chức Nhà nước có phẩm chất chính trị, toàn tâm, toàn ý phục vụ nhân dân và được đào tạo chính quy, có hệ thống, có năng lực thực hành để quản lý tốt xã hội.

Vì vậy việc hoàn thiện cơ cấu tổ chức hệ thống, chương trình và nội dung đào tạo, bồi dưỡng công chức là hết sức quan trọng. Giải quyết vấn đề đó là một quá trình khó khăn, phức tạp, cần đầu tư nhiều công sức và trí tuệ mới đạt được mục tiêu mong muốn.

1.3. CƠ SỞ PHÁP LÝ VỀ TỔ CHỨC BỘ MÁY HỌC VIỆN HÀNH CHÍNH QUỐC GIA.

Trước yêu cầu của việc đào tạo đội ngũ cán bộ, công chức cho bộ máy nhà nước non trẻ, thực hiện nhiệm vụ hàn gắn vết thương cho chiến tranh do cuộc trường kỳ kháng chiến đánh đuổi giặc giành độc lập cho dân tộc, thống nhất đất nước, xây dựng Tổ quốc. Nhất là, trước thực tế đội ngũ cán bộ, công chức Nhà nước lúc này được cấu thành từ lực lượng tham gia kháng chiến trở về, nên tuy có nhiều thành tích trong kháng chiến nhưng năng lực quản lý điều hành bộ máy

hành chính còn rất hạn chế. Bởi vậy, Đảng và Nhà nước đã ban hành Nghị định số 214/NV ngày 29/5/1959 thành lập Trường Hành chính trực thuộc Bộ Nội vụ. Đây là cơ sở pháp lý đầu tiên của Chính phủ.

Trường Hành chính lúc này có nhiệm vụ đào tạo đội ngũ cán bộ nòng cốt cho quốc gia, chủ yếu từ cấp tỉnh trở lên.

Trước yêu cầu của công cuộc cách mạng, đẩy mạnh xây dựng chủ nghĩa xã hội ở Miền Bắc, chuẩn bị lực lượng cán bộ cho cuộc kháng chiến chống Mỹ cứu nước, giải phóng Miền Nam. Mặt khác, để nâng cao tầm pháp lý đúng với vị trí của với vị thế của trường. Ngày 29/9/1961, Chính phủ ban hành Nghị định số 13-CP đổi tên trường Hành chính thành Trường Hành chính Trung ương.

Nhiệm vụ của trường lúc này không chỉ đào tạo cán bộ công chức cho nền hành chính mà còn đảm nhận đào tạo một lực lượng cán bộ để chi viện cho Miền Nam, tham gia chiến đấu và khi có điều kiện thì tiếp quản, tổ chức điều hành và quản lý các vùng giải phóng.

Sau khi miền Nam thống nhất, trước yêu cầu đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức cho các tỉnh miền Nam nói riêng và trước yêu cầu đổi mới chương trình đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức trong thời kỳ mới. Mặt khác, cũng nhằm giảm bớt sự chồng chéo trong đào tạo, bồi dưỡng giữa các trường. Hội đồng Bộ trưởng (nay là Chính phủ) đã ban hành Quyết định số 91/HĐBT ngày 26/9/1981 quy định nhiệm vụ và tổ chức bộ máy của Trường Hành chính Trung ương.

Trước yêu cầu của công cuộc đổi mới, chuyển từ nền kinh tế kế hoạch hoá tập trung, bao cấp sang nền kinh tế thị trường có sự quản lý của Nhà nước, từng bước hội nhập Quốc tế. Để tăng địa vị pháp lý của Trường Hành chính Trung ương. Hội đồng Bộ trưởng (nay là Chính phủ) đã ban hành Nghị định số 381/HĐBT đổi tên Trường Hành chính Trung ương thành Trường Hành chính Quốc gia.

Thực hiện tiến trình cải cách bộ máy hành chính Nhà nước, một nhiệm vụ hàng đầu là đào tạo cho nền công vụ một đội ngũ công chức chính quy, chuyên nghiệp, suốt đời tận tụy phục vụ nhân dân. Đúng trước yêu cầu đổi mới của công cuộc cải cách và cơ chế thị trường đòi hỏi cả về nội dung, chương trình đào tạo,

bồi dưỡng và đối tượng người học; trước nhiệm vụ được Chính phủ giao ngày một lớn. Những yêu cầu đó đòi hỏi phải phát triển tổ chức ở tầm lớn hơn và cao hơn. Ngày 6/7/1992 Hội đồng Bộ trưởng (nay là Chính phủ) đã ban hành Nghị định số 253/HĐBT, quy định về chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và tổ chức bộ máy của Học viện Hành chính Quốc gia, cơ quan chịu sự chỉ đạo trực tiếp của Chính phủ.

Do yêu cầu tinh giản bộ máy Nhà nước, rút bớt các cơ quan đầu mối trực thuộc Chính phủ, ngày 19 tháng 10 năm 2002, Thủ tướng Chính phủ ban hành Quyết định số 123/2002/QĐ-TTg, chuyển Học viện Hành chính Quốc gia về chịu sự quản lý Nhà nước của Bộ Nội vụ và ngày 13/11/2003 Thủ tướng Chính phủ có Quyết định số 234/2003/QĐ-TTg quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Học viện Hành chính Quốc gia.

Tuy Học viện Hành chính Quốc gia chuyển về Bộ Nội vụ, chịu sự quản lý Nhà nước của Bộ Nội vụ nhưng vẫn có vị trí độc lập tương đối về vị trí, chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn, không những không bị thu hẹp mà còn được tăng cường và phát triển hơn để đáp ứng yêu cầu đào tạo, bồi dưỡng cán bộ công chức trong thời kỳ mới.

II. VỊ TRÍ, CHỨC NĂNG, NHIỆM VỤ CHỦ YẾU CỦA HỌC VIỆN HÀNH CHÍNH QUỐC GIA.

Xuất phát từ quan điểm chiến lược xây dựng đội ngũ cán bộ, công chức Nhà nước chính quy hiện đại cho nền công vụ. Đảng và Nhà nước đã xác định Học viện Hành chính Quốc gia là một trung tâm đào, bồi dưỡng cán bộ công chức Nhà nước nhằm tạo dựng nguồn nhân lực trong chiến lược con người phục vụ sự nghiệp đổi mới, cải cách nền hành chính và đẩy mạnh công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước.

Vị thế của Học viện Hành chính Quốc gia được nâng lên đúng tầm của nó trong công cuộc cải cách hành chính, đổi mới đội ngũ cán bộ, công chức góp phần xây dựng và hoàn thiện Nhà nước Cộng hoà xã hội chủ nghĩa Việt Nam. Để làm được điều đó, cần có sự nỗ lực toàn diện của Học viện Hành chính Quốc gia và sự quan tâm của Bộ Nội vụ, sự lãnh đạo của Đảng và Nhà nước, sự phối hợp

chặt chẽ của các cơ quan Nhà nước liên quan, các tổ chức đoàn thể chính trị ở Trung ương và chính quyền địa phương trong cả nước.

Trước xu thế và vận hội của đất nước trong thời kỳ đổi mới, việc xây dựng, phát triển Học viện Hành chính Quốc gia được dựa trên quan điểm phát triển và đáp ứng yêu cầu trước mắt vừa chuẩn bị cho lâu dài và phù hợp với xu thế chung của thời đại và sự hội nhập quốc tế có hiệu quả. Bởi vậy, việc hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy của Học viện Hành chính Quốc gia hướng vào mục tiêu chiến lược là “Xây dựng và phát triển Học viện Hành chính Quốc gia thành một trung tâm quốc gia đào tạo cán bộ công chức có trình độ lý luận, có chuyên môn nghiệp vụ và kỹ năng hành chính thành thạo, có năng lực nghiên cứu và thực thi công vụ giải quyết tốt những vấn đề thực tiễn đặt ra trong nền hành chính hiện đại, tư vấn cho Chính phủ trong hoạch định và thẩm định các chính sách công phát triển và đánh giá nguồn lực của hệ thống hành chính ở nước ta”.

Từ những quan điểm và mục tiêu phát triển Học viện Hành chính Quốc gia đã được xác định, ngày 13/11/2003, Thủ tướng Chính phủ đã ban hành Quyết định số 234/2003/QĐ- TTg quy định về chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Học viện Hành chính Quốc gia.

II.1. VỊ TRÍ, CHỨC NĂNG CỦA HỌC VIỆN.

Tại Điều 1 của Quyết định 234/2003/QĐ- TTg xác định:

- Học viện Hành chính Quốc gia là tổ chức sự nghiệp của Bộ nội vụ và chịu sự quản lý Nhà nước của Bộ trưởng Bộ Nội vụ.

- Học viện Hành chính Quốc gia là trung tâm Quốc gia, tự chủ và tự chịu trách nhiệm về tổ chức bộ máy, biên chế và tài chính theo quy định của pháp luật, thực hiện các chức năng: đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức Nhà nước, các chức danh công chức hành chính các cấp, cán bộ, công chức cơ sở, công chức dự bị, đội ngũ giảng viên, nghiên cứu viên các chuyên ngành hành chính và quản lý nhà nước; nghiên cứu khoa học hành chính tư vấn cho Chính phủ trong lĩnh vực hành chính và quản lý nhà nước.

- Học viện Hành chính Quốc gia có con dấu hình Quốc huy.

II.2. NHIỆM VỤ VÀ QUYỀN HẠN CỦA HỌC VIỆN HÀNH CHÍNH QUỐC GIA

Tại Điều 2 của Quyết định 234/2003/ QĐ- TTg của Thủ tướng Chính phủ xác định nhiệm vụ và quyền hạn của Học viện Hành chính Quốc gia như sau:

1. Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng, nhiệm vụ hành chính và quản lý Nhà nước cho các đối tượng sau:

a) Cán bộ, công chức, viên chức hành chính Nhà nước ngạch chuyên viên, chuyên viên chính, chuyên viên cao cấp và các chức danh công chức hành chính các cấp;

b) Cán bộ, công chức, viên chức hành chính ngành hành chính trong bộ máy hành chính các cấp từ Trung ương đến địa phương.

2. Giúp Bộ trưởng Bộ Nội vụ quản lý thống nhất và hướng dẫn thực hiện chương trình, nội dung đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức Nhà nước về hành chính và quản lý Nhà nước.

3. Tổ chức bồi dưỡng kiến thức pháp luật, quản lý Nhà nước, quản lý hành chính đối với đại biểu Hội đồng nhân dân cấp tỉnh và tổ chức đào tạo tiếng dân tộc cho cán bộ, công chức, viên chức công tác tại vùng dân tộc theo sự chỉ đạo của Bộ trưởng Bộ Nội vụ.

4. Đào tạo tiền công vụ cho công chức dự bị trước khi bổ nhiệm vào ngạch công chức Nhà nước.

5. Đào tạo chính quy, không chính quy bậc cử nhân và bậc sau đại học các chuyên ngành hành chính và quản lý Nhà nước theo quy định của pháp luật.

6. Đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ giảng viên về hành chính và quản lý Nhà nước cho các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng có chuyên ngành hành chính và quản lý Nhà nước.

7. Nghiên cứu khoa học hành chính và quản lý Nhà nước, ứng dụng tiến bộ khoa học, công nghệ phục vụ cho công tác giảng dạy của Học viện, của các trường, các trung tâm đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức hành chính Nhà nước trong phạm vi cả nước; cung cấp những luận cứ khoa học, thực tiễn cho Bộ Nội vụ và Chính phủ về chiến lược, biện pháp nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức Nhà nước, cải cách bộ máy và nền hành chính Nhà nước.

8. Chủ trì hoặc tham gia, phối hợp các đơn vị của Bộ Nội vụ xây dựng các văn bản quy phạm pháp luật và các văn bản khác trình các cấp có thẩm quyền:

a) Chiến lược, quy hoạch, kế hoạch bồi dưỡng, đào tạo cán bộ, công chức, viên chức Nhà nước dài hạn và ngắn hạn;

b) Quy chế quản lý và cấp văn bằng, chứng chỉ cho học viên đã qua khóa đào tạo, bồi dưỡng về hành chính và quản lý Nhà nước.

c) Quy chế tuyển sinh, quy chế quyền lợi và nghĩa vụ của học viên, quy chế bổ nhiệm học viên tốt nghiệp vào các ngạch công chức;

d) Quy chế giảng dạy, học và thi tốt nghiệp cho các khóa đào tạo bồi dưỡng về hành chính và quản lý Nhà nước;

đ) Chương trình, kế hoạch, nghiên cứu khoa học trong lĩnh vực hành chính và quản lý Nhà nước;

e) Chương trình, nội dung, giáo trình đào tạo, bồi dưỡng công chức, viên chức Nhà nước thuộc các loại hình đào tạo, bồi dưỡng.

9. Thống nhất tổ chức việc thực hiện các chương trình, nội dung đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức Nhà nước và trung cấp hành chính trong cả nước.

10. Tổ chức biên soạn giáo trình, tài liệu đào tạo, bồi dưỡng công chức, viên chức hành chính; hướng dẫn nghiệp vụ chuyên môn đối với các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng kiến thức về hành chính và quản lý Nhà nước trong việc thực hiện các chương trình, nội dung, phương pháp giảng dạy, quy chế thi, quy chế quản lý và cấp văn bằng, chứng chỉ.

11. Xây dựng và thực hiện kế hoạch hợp tác quốc tế với các Học viện, trường Hành chính các nước, các tổ chức quốc tế theo quy định của pháp luật.

12. Quyết định và chỉ đạo thực hiện chương trình cải cách hành chính các tổ chức, đơn vị trực thuộc Học viện theo phân công của Bộ trưởng Bộ Nội vụ.

13. Thanh tra, kiểm tra, giải quyết khiếu nại, tố cáo và xử lý vi phạm theo quy định của pháp luật.

14. Xây dựng và quản lý đội ngũ giảng viên, nghiên cứu viên, quản lý biên chế; thực hiện chế độ tiền lương và các chế độ, chính sách đãi ngộ, khen thưởng kỷ luật, đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ đối với cán bộ, công chức viên chức thuộc

quyền quản lý; bổ nhiệm, cách chức các chức danh lãnh đạo của các tổ chức thuộc Học viện Hành chính Quốc gia theo quy định về phân cấp quản lý của Bộ trưởng Bộ Nội vụ.

15. Quản lý tài chính, tài sản được giao; quản lý ngân sách được phân bổ và các nguồn vốn khác theo quy định của pháp luật.

16. Học viện Hành chính Quốc gia được nhận các văn bản, tài liệu và các thông tin cần thiết của Chính phủ và các Bộ, các cơ quan ngang Bộ, các cơ quan khác thuộc Chính phủ; được đề nghị các Bộ, các cơ quan ngang Bộ, các cơ quan khác thuộc Chính phủ và Ủy ban nhân các tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương cử cộng tác viên tham gia giảng dạy, nhận và hỗ trợ học viên thực tập, khảo sát thực tế, phối hợp trong công tác nghiên cứu khoa học hành chính và quản lý Nhà nước.

17. Thực hiện các nhiệm vụ khác do Bộ trưởng Bộ Nội vụ giao.

Đối với các hệ đào tạo, bồi dưỡng của Học viện Hành chính Quốc gia Quyết định số 234/ 2003/ QĐ- TTg của Thủ tướng Chính phủ xác định.

1. Hệ đào tạo, bồi dưỡng kiến thức về hành chính và quản lý Nhà nước.
2. Hệ đào tạo tiền công công vụ.
3. Hệ đào tạo đại học hành chính chính quy, không chính quy và sau đại học theo các chuyên ngành hành chính và quản lý Nhà nước.
4. Hệ đào tạo, bồi dưỡng giảng viên, nghiên cứu viên về hành chính và quản lý Nhà nước.
5. Hệ đào tạo và bồi dưỡng chuyên đề.

III. SỰ CẦN THIẾT PHẢI HOÀN THIỆN CƠ CẤU TỔ CHỨC VÀ CƠ CHẾ HOẠT ĐỘNG CỦA HỌC VIỆN HÀNH CHÍNH QUỐC GIA.

III.1. YÊU CẦU CỦA CÔNG CUỘC CẢI CÁCH HÀNH CHÍNH.

Yêu cầu của cải cách hành chính đòi hỏi phải kiện toàn tổ chức bộ máy Học viện Hành chính Quốc gia. Chương trình tổng thể cải cách hành chính nhà nước giai đoạn 2001 - 2010 của Chính phủ nhận định:

"Nền hành chính nước ta còn mang nặng dấu ấn của cơ chế tập trung, quan liêu, bao cấp, chưa đáp ứng được những yêu cầu của cơ chế quản lý mới cũng như yêu cầu phục vụ nhân dân trong điều kiện mới, hiệu lực, hiệu quả quản lý chưa cao:

- Chức năng quản lý hành chính trong nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa chưa được xác định thật rõ và phù hợp; sự phân công, phân cấp giữa các ngành và các cấp chưa thật rành mạch;

- Hệ thống thể chế hành chính chưa đồng bộ, còn chồng chéo và thiếu thống nhất; thủ tục hành chính trên nhiều lĩnh vực còn rườm rà, phức tạp; trật tự, kỷ cương chưa thật nghiêm;

- Tổ chức bộ máy còn chồng chéo, nhiều tầng nấc; phương thức quản lý hành chính vừa tập trung quan liêu lại, vừa phân tán, chưa thông suốt; chưa có những cơ chế, chính sách tài chính thích hợp với hoạt động của cơ quan hành chính, đơn vị sự nghiệp, tổ chức làm dịch vụ công;

- Đội ngũ cán bộ, công chức còn nhiều điểm yếu về phẩm chất, tinh thần trách nhiệm, năng lực chuyên môn, kỹ năng hành chính; phong cách làm việc chậm đổi mới; tệ quan liêu, tham nhũng, sách nhiễu nhân dân tiếp tục diễn ra nghiêm trọng trong một bộ phận cán bộ, công chức;

- Bộ máy hành chính ở địa phương và cơ sở chưa thật sự gắn bó với dân, không nắm được những vấn đề nổi cộm trên địa bàn, lúng túng, bị động khi xử lý các tình huống phức tạp.

Từ nhận định trên, Chương trình tổng thể cải cách hành chính giai đoạn 2001 - 2010 đòi hỏi nhiệm vụ của Học viện Hành chính Quốc gia về lĩnh vực đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức nhà nước, nghiên cứu khoa học hành chính và tư vấn hành chính cho các cấp, các ngành phải tập trung giải quyết được 4 vấn đề cơ bản sau:

Một là, việc đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức phải làm cho cán bộ, công chức nhận thức đầy đủ, rõ ràng và thống nhất về vai trò, chức năng quản lý nhà nước, về xây dựng bộ máy nhà nước nói chung và bộ máy hành chính nhà

nước trong tình hình mới, điều kiện mới; việc nghiên cứu khoa học hành chính phải làm sáng tỏ được những vấn đề về lý luận và thực tiễn; góp phần sửa đổi thay thế kịp thời những chủ trương, chính sách, pháp luật không còn thích ứng với thời kỳ đổi mới;

Hai là, biết triển khai các nhiệm vụ về cải cách hành chính tiến hành đồng bộ với đổi mới tổ chức và hoạt động của hệ thống chính trị do Đảng lãnh đạo, làm cho cải cách hành chính gắn bó chặt chẽ với đổi mới hoạt động lập pháp và cải cách tư pháp;

Ba là, biết tổ chức các hoạt động cải cách vượt qua những trở ngại về lợi ích cục bộ của các cơ quan hành chính và lợi ích cục bộ của nhiều cán bộ, công chức ở Trung ương và địa phương; xoá bỏ những ảnh hưởng của cơ chế tập trung quan liêu, bao cấp còn đè nặng lên nếp nghĩ, cách làm của một bộ phận không nhỏ cán bộ, công chức;

Bốn là, làm thay đổi các chế độ, chính sách về tổ chức và cán bộ, tiền lương sao cho vừa phù hợp với điều kiện kinh tế - xã hội của đất nước, vừa tạo ra động lực thúc đẩy cuộc cải cách ở nước ta.

Cải cách hành chính là một nhiệm vụ rộng lớn, liên quan đến nhiều lĩnh vực, phải được tiến hành đồng bộ trong tổng thể đổi mới hệ thống chính trị, kinh tế - xã hội. Song, để có thể tiến hành cải cách hành chính thành công thì trước hết phải nói đến yếu tố con người, vì con người là khâu cơ bản, then chốt nhất, con người ở đây là đội ngũ cán bộ, công chức, những con người hành động để giải quyết 4 vấn đề cơ bản nêu trên.

Để tạo đội ngũ cán bộ, công chức hành động đó thì Học viện Hành chính Quốc gia có vai trò là trung tâm để đào tạo, bồi dưỡng như tinh thần Quyết định 234/2003/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ đã xác định. Học viện Hành chính Quốc gia phải tập trung vào việc nâng cao chất lượng các loại hình đào tạo, bồi dưỡng; tăng cường trang bị kiến thức, kỹ năng quản lý nhà nước, góp phần vào việc nâng cao năng lực của đội ngũ công chức chính quyền các cấp và đội ngũ công chức, viên chức hành chính sự nghiệp; tiếp tục phát huy hướng đào tạo tại

chức theo địa chỉ, theo yêu cầu của địa phương; đào tạo công chức, viên chức dự bị; đồng thời tiếp tục và đẩy mạnh việc đào tạo các trình độ cử nhân, thạc sĩ, tiến sĩ về hành chính và quản lý nhà nước để nâng cao chất lượng và tính chuyên nghiệp của đội ngũ công chức hành chính.

Để thực hiện tốt chức năng đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức theo yêu cầu của công cuộc cải cách hành chính, ngoài việc mở rộng và đa dạng các hình thức đào tạo, Học viện Hành chính Quốc gia còn phải tập trung đổi mới chương trình, giáo trình đào tạo, bồi dưỡng theo hướng ngày càng phù hợp với các đối tượng, cập nhật, theo sát với yêu cầu của nền hành chính trong bối cảnh nền kinh tế chuyển đổi sang cơ chế thị trường theo định hướng XHCN, hội nhập khu vực và thế giới, tăng cường rèn luyện kỹ năng, nghiệp vụ hành chính; áp dụng các phương pháp dạy, học tập tiên tiến với trang thiết bị hiện đại.

Song song với các vấn đề trên, Học viện cũng cần tiến hành cải cách hành chính ngay chính bản thân Học viện sao cho Học viện Hành chính Quốc gia không chỉ là trung tâm - là cái nôi của đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức mà còn là một "mẫu hình" hành chính. Bởi vậy, những hoạt động mang tính dịch vụ và một số lĩnh vực sự nghiệp khác, Học viện cần tổ chức thành các đơn vị hoạt động có tự chủ một phần về tài chính để không những phát huy được tính sáng tạo, tính trách nhiệm, tính phục vụ và khai thác được nguồn lực. Với những nội dung nêu trên, việc hoàn thiện cơ cấu tổ chức và cơ chế hoạt động của các đơn vị ở Học viện Hành chính Quốc gia được đặt ra như một tất yếu của tiến trình cải cách hành chính.

* Yêu cầu cải cách thể chế tài chính đòi hỏi phải kiện toàn tổ chức bộ máy Học viện Hành chính Quốc gia (nội dung thứ tư) của chương trình tổng thể cải cách hành chính giai đoạn 2001 - 2010 là cải cách tài chính công. Trong cải cách tài chính công xác định:

- Đổi mới cơ chế phân cấp quản lý tài chính và ngân sách, đảm bảo tính thống nhất của tài chính quốc gia và vai trò chỉ đạo của ngân sách Trung ương, đồng thời phát huy tính chủ động, năng động, sáng tạo và trách nhiệm của địa phương và các ngành trong việc điều hành tài chính và ngân sách.

- Đảm bảo quyền quyết định ngân sách của các Bộ, Sở, Ban, Ngành về phân bổ ngân sách cho các đơn vị trực thuộc; quyền chủ động của các đơn vị sử dụng ngân sách trong phạm vi dự toán được duyệt phù hợp với chế độ, chính sách.

- Phân biệt rõ cơ quan hành chính công quyền với tổ chức sự nghiệp, dịch vụ công...

- Đổi mới cơ bản cơ chế tài chính đối với khu vực dịch vụ công.

Xây dựng quan niệm đúng về dịch vụ công. Nhà nước có trách nhiệm chăm lo đời sống vật chất và văn hoá của nhân dân, nhưng không phải vì thế mọi công việc về dịch vụ công đều do cơ quan nhà nước trực tiếp đảm nhiệm. Tùy từng lĩnh vực định rõ những công việc nhà nước phải đầu tư và trực tiếp thực hiện, những công việc cần phải chuyển để các tổ chức xã hội đảm nhiệm.

Nhà nước có các chính sách, cơ chế tạo điều kiện để doanh nghiệp, tổ chức xã hội và nhân dân trực tiếp làm dịch vụ phục vụ sản xuất và đời sống dưới sự hướng dẫn, hỗ trợ và kiểm tra, kiểm soát của cơ quan hành chính nhà nước.

- Xoá bỏ cơ chế cấp phát tài chính theo kiểu "xin cho" ban hành các cơ chế, chính sách thực hiện chế độ tự chủ về tài chính cho các đơn vị sự nghiệp có điều kiện như trường đại học, bệnh viện, viện nghiên cứu... trên cơ sở xác định nhiệm vụ phải thực hiện, mức hỗ trợ tài chính từ ngân sách nhà nước và phần còn lại do các đơn vị tự trang trải.

Với tinh thần trên, trong khi chưa xác định rõ nhiệm vụ phải thực hiện và cơ chế xử lý giữa các cơ quan nhà nước có thẩm quyền về cơ chế tài chính trong việc đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức nhất là chế độ tài chính đối với việc đào tạo tiên công vụ, đào tạo cán bộ cấp xã theo chức danh v.v... Học viện Hành chính Quốc gia chưa thể thực hiện được cơ chế của Nghị định số 10/2001/NĐ- Chính phủ, thì trước hết có thể thực hiện cải cách thể chế tài chính trong một số khâu hoặc một số đơn vị nhất định như các hoạt động xuất bản, in ấn, hoạt động dịch vụ hỗ trợ đào tạo và hoạt động nghiên cứu khoa học hành chính...

Để quán triệt tinh thần cải cách thể chế tài chính và tổ chức triển khai thực hiện thì việc phải kiện toàn tổ chức bộ máy và cơ chế hoạt động của một số đơn vị hoạt động dịch vụ phục vụ và nghiên cứu khoa học trong Học viện được đặt ra như một tất yếu.

III.2. YÊU CẦU CỦA TIẾN BỘ KHOA HỌC, CÔNG NGHỆ.

Nghiên cứu khoa học - công nghệ về hành chính là một trong nhiệm vụ trọng tâm của Học viện Hành chính Quốc gia được Chính phủ giao tại Quyết định số 234/2003/QĐ-TTg và cũng là một trong những yêu cầu của công cuộc cải cách hành chính nhằm làm sáng tỏ những vấn đề lý luận và thực tiễn của công cuộc cải cách hành chính, tìm ra những luận cứ khoa học và những giải pháp hợp lý cho những nội dung của công cuộc đổi mới, công cuộc cải cách hành chính đặt ra. Trong những năm qua, sự đóng góp của khoa học hành chính và quản lý nhà nước nói chung và của Học viện nói riêng đã được đánh giá cao, nhiều kết quả nghiên cứu nhất là những khuyến nghị khoa học đã được đưa vào chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước, nhiều giải pháp cải cách hành chính đã được đưa vào thực tiễn cuộc sống thông qua các quy định được ban hành trong nhiều văn bản của Chính phủ, của các Bộ, Ngành...

Tuy nhiên, việc nghiên cứu khoa học hành chính còn phân tán theo các đề tài riêng biệt. Để đạt đúng trọng tâm công tác nghiên cứu khoa học theo tinh thần Quyết định số 234/2003/QĐ-TTg, Hội đồng khoa học của Học viện đã có Nghị quyết số 01/2003/HĐKH, xác định "Phương hướng và kế hoạch hoạt động khoa học - công nghệ năm 2003 - 2004 của Học viện Hành chính Quốc gia" cần tập trung vào những vấn đề:

**** Về trước mắt:***

- Khảo sát, điều tra phân loại đối tượng đào tạo, bồi dưỡng kiến thức hành chính và quản lý nhà nước theo chức danh;
- Tăng cường năng lực cho đội ngũ giảng viên về hành chính và quản lý nhà nước;

- Cơ chế phối hợp chương trình và mở lớp bồi dưỡng theo các chuyên đề về hành chính và quản lý nhà nước;

- Triển khai ứng dụng kết quả nghiên cứu của các đề tài đã nghiệm thu vào thực tiễn giảng dạy và vào thực tiễn cải cách hành chính;

- Nghiên cứu lý luận cơ bản về khoa học hành chính.

*** Về chiến lược lâu dài:**

- Tăng cường nghiên cứu những vấn đề lý luận cơ bản về hành chính và quản lý nhà nước của nước ta;

- Tập trung nghiên cứu và phân loại đối tượng đào tạo, bồi dưỡng để xây dựng các chương trình, biên soạn tài liệu cho phù hợp nhằm nâng cao chất lượng và năng lực thực tế của từng nhóm cán bộ, công chức nhà nước, đặc biệt là đội ngũ cán bộ cơ sở;

- Triển khai nghiên cứu khoa học hành chính so sánh nhằm góp phần chuyển hoá các hoạt động hành chính và quản lý nhà nước theo yêu cầu hội nhập quốc tế;

- Nghiên cứu ứng dụng thành tựu khoa học - công nghệ tiên tiến phục vụ trực tiếp cho công tác nghiên cứu khoa học và giảng dạy của Học viện Hành chính Quốc gia và của các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức nhà nước;

- Xây dựng và đưa vào khai thác cơ sở dữ liệu khoa học hành chính và quản lý nhà nước để phục vụ giảng viên, nghiên cứu viên, các nhà lãnh đạo, các nhà quản lý;

- ...

Để thực hiện được chức năng nghiên cứu khoa học hành chính và quản lý nhà nước nêu trên, mặc dù Học viện đã có đội ngũ nhân lực khoa học hành chính và quản lý nhà nước có khả năng hoàn thành những công trình nghiên cứu khoa học có tầm cỡ, giải quyết tốt những vấn đề lý luận cũng như thực tiễn phục vụ công cuộc đổi mới đất nước mà trọng tâm là cải cách nền hành chính nhà nước. Tuy nhiên, đội ngũ nhân lực khoa học - công nghệ này còn mang tính phân tán

và đôi khi còn chưa hoàn toàn chủ động về tiến độ thời gian cho công tác nghiên cứu. Mặt khác, cơ chế phối hợp tổ chức nghiên cứu và quản lý khai thác sử dụng các kết quả nghiên cứu cũng còn những khâu cần được kiện toàn và chấn chỉnh nhất định mới có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ nghiên cứu đặt ra.

- Đổi mới chế độ cấp phát tài chính cho các đơn vị sự nghiệp nghiên cứu khoa học là một trong những nội dung cần làm của tiến trình cải cách tài chính công. Việc cấp phát tài chính cho các chương trình, các đề tài nghiên cứu khoa học, việc thanh quyết toán cho các chi phí tổ chức nghiên cứu, việc giao nhận đề tài phải thông qua phương thức đấu thầu và ký kết hợp đồng nghiên cứu, việc chi phí tiền lương cho đội ngũ quản lý khoa học... cũng được cải cách một bước đáng kể. Bởi vậy, việc kiện toàn cơ cấu tổ chức và cơ chế hoạt động nghiên cứu khoa học sao cho phù hợp với nội dung đổi mới theo yêu cầu của cải cách tài chính công cũng được đặt ra như một tất yếu khách quan.

III.3. YÊU CẦU NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ CÁN BỘ, CÔNG CHỨC ĐÒI HỎI PHẢI KIẾN TOÀN CƠ CẤU TỔ CHỨC VÀ CƠ CHẾ HOẠT ĐỘNG CỦA HỌC VIỆN HÀNH CHÍNH QUỐC GIA.

Trước nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức ngày một lớn như đã trình bày tại mục I.2.2 về việc đào tạo, bồi dưỡng công chức đương nhiệm; đào tạo tiền công vụ và đào tạo chính quy về quản lý hành chính và quản lý nhà nước.

Riêng lĩnh vực đào tạo:

Hàng năm có trên 7000 thí sinh đăng ký đào tạo cử nhân hành chính hệ chính quy và có khoảng gần 4000-5000 thí sinh đăng ký đào tạo cử nhân hành chính hệ tại chức bằng 1 và bằng 2; 500 - 600 người đăng ký đào tạo sau đại học. Như vậy nhu cầu đào tạo chính quy về quản lý hành chính và quản lý nhà nước là rất lớn. Nhưng khả năng của Học viện Hành chính Quốc gia mới chỉ đáp ứng được khoảng 1/12 nhu cầu đào tạo cử nhân chính quy, 1/5 nhu cầu đào tạo cử nhân hệ tại chức và 1/4 nhu cầu đào tạo sau đại học bởi các nguyên nhân sau:

- Chỉ tiêu Nhà nước giao có giới hạn;

- Lực lượng giảng viên có kinh nghiệm giảng dạy về hành chính cũng chỉ có giới hạn nhất định;

- Cơ sở vật chất, kỹ thuật của Học viện Hành chính Quốc gia cũng chỉ đảm nhận được một khối lượng người học nhất định.

Để đảm bảo nâng cao chất lượng và để đào tạo được đội ngũ cán bộ, công chức chính quy thì việc kiện toàn về tổ chức bộ máy và cơ chế hoạt động của các đơn vị thuộc Học viện Hành chính Quốc gia cũng đang được đặt ra như một tất yếu.

Ngoài đào tạo cán bộ, công chức theo phương thức chính quy tập trung và không tập trung, trong xu thế chung của nền hành chính các nước, việc đào tạo lại cán bộ, công chức cũng được xem như một tất yếu. Vì, khoa học hành chính là lĩnh vực khoa học xã hội thường xuyên đổi mới theo tiến trình phát triển của nền kinh tế - xã hội, đặc biệt là nó liên quan mật thiết đến thể chế chính sách, luật pháp của mỗi quốc gia mà chính sách và luật pháp quốc gia lại thường xuyên thay đổi, bổ sung cho phù hợp với những đòi hỏi của đời sống kinh tế - xã hội. Do đó, chỉ sau 3 - 5 năm những kiến thức quản lý hành chính nếu không được cập nhật thì sẽ bị lạc hậu so với yêu cầu của cuộc sống, nhất là yêu cầu của hội nhập quốc tế trong thời đại ngày nay vì nền hành chính của nước ta cũng là một bộ phận trong hệ thống hành chính thế giới và cũng không nằm ngoài quỹ đạo đó. Do vậy, Học viện Hành chính Quốc gia là trung tâm đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức của nền hành chính Việt Nam cũng phải kiện toàn cơ cấu tổ chức và cơ chế hoạt động của các đơn vị để đáp ứng yêu cầu đào tạo lại đội ngũ cán bộ, công chức.

* Bồi dưỡng cán bộ, công chức là một trong những hoạt động có tính trung tâm của Học viện Hành chính Quốc gia hiện nay. Song, do nhu cầu bồi dưỡng cán bộ, công chức quá lớn, hiện Học viện Hành chính Quốc gia mới chỉ đáp ứng được việc bồi dưỡng chương trình chuyên viên chính và chuyên viên cao cấp. Những đối tượng khác phải uỷ quyền cho các Bộ, Ngành và địa phương đứng ra tổ chức bồi dưỡng theo chương trình của Học viện biên soạn và cử giảng viên hỗ trợ.

Để nâng cao chất lượng bồi dưỡng cán bộ, công chức cũng cần phải kiện toàn cơ cấu tổ chức bộ máy của Học viện và đồng thời phải kiện toàn cơ chế hoạt động của các đơn vị trong Học viện và cơ chế hoạt động giữa Học viện với các trường thuộc Bộ, Ngành, địa phương.

PHẦN THỨ 2:

THỰC TRẠNG VỀ MÔ HÌNH TỔ CHỨC, CƠ CHẾ HOẠT ĐỘNG VÀ NHỮNG GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN TỔ CHỨC CÁC ĐƠN VỊ TRỰC THUỘC HỌC VIỆN

I/ THỰC TRẠNG VỀ MÔ HÌNH TỔ CHỨC VÀ CƠ CHẾ HOẠT ĐỘNG CỦA CÁC ĐƠN VỊ THUỘC HỌC VIỆN HÀNH CHÍNH QUỐC GIA.

1.1. MÔ HÌNH TỔ CHỨC KHI TRIỂN KHAI THỰC HIỆN NGHỊ ĐỊNH 253/HĐBT CỦA HỘI ĐỒNG BỘ TRƯỞNG (NAY LÀ CHÍNH PHỦ) GIAI ĐOẠN 1992-2002.

Theo Nghị định 253/HĐBT ngày 6/7/1992 của Hội đồng Bộ trưởng (nay là Chính phủ) quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và tổ chức bộ máy của Học viện Hành chính Quốc gia

Về chức năng, nhiệm vụ Chính phủ giao cho Học viện Hành chính Quốc gia hai chức năng quan trọng:

Một là: Đào tạo và bồi dưỡng công chức hành chính nhà nước.

Hai là: Nghiên cứu khoa học hành chính nhà nước.

và 7 nhiệm vụ chủ yếu:

Một là: Đào tạo dài hạn công chức hành chính Nhà nước từ cấp chuyên viên trở lên; bồi dưỡng ngắn hạn kiến thức quản lý nhà nước cho cán bộ cao cấp và trung cấp đương chức.

Hai là: Nghiên cứu khoa học về hành chính Nhà nước để phục vụ giảng dạy của Học viện và kiến nghị với Hội đồng Bộ trưởng những luận cứ khoa học, thực tiễn để Hội đồng Bộ trưởng quyết định chủ trương, biện pháp cải cách nền hành chính quốc gia.

Ba là: Tham gia với Ban Tổ chức-Cán bộ của Chính phủ xây dựng phương án trình Chính phủ:

a/ Phương án, quy hoạch, kế hoạch dài hạn, ngắn hạn về đường lối đào tạo, bồi dưỡng công chức Nhà nước.

b/ Quy chế tuyển sinh, quy chế bổ nhiệm học viên tốt nghiệp vào ngạch công chức, quy chế về nghĩa vụ và quyền lợi của học viên.

Bốn là: Xây dựng và trình Hội đồng Bộ trưởng ban hành Quy chế giảng dạy, học tập và thi tốt nghiệp.

Năm là: Xây dựng và thực hiện kế hoạch hợp tác quốc tế với các Học viện, Trường hành chính các nước, các tổ chức quốc tế theo quy định của Hội đồng Bộ trưởng.

Sáu là: Hướng dẫn và kiểm tra các Trường hành chính đại phương cấp tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương và khu vực về chương trình, nội dung phương pháp giảng dạy, quy chế thi cử và cấp bằng; đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ giảng viên các Trường hành chính địa phương và khu vực.

Bảy là: Xây dựng và quản lý đội ngũ giảng viên(kể cả giảng viên kiêm chức) và cơ sở vật chất, kỹ thuật của Học viện.

Về tổ chức, bộ máy gồm có:

- Ban Giáo vụ.
- Ban Tổ chức cán bộ
- Ban Hợp tác Quốc tế
- Trung tâm Thông tin-Tư liệu-Thư viện và Xuất bản
- Các khoa và bộ môn
- Viện Nghiên cứu Hành chính
- Văn phòng.

Học viện có cơ sở tại thành phố Hồ Chí Minh.

Bám sát mô hình cơ cấu tổ chức theo Nghị định 253/HĐBT của Hội đồng Bộ trưởng, Học viện đã hình thành một số đơn vị để thực hiện những nhiệm vụ được Nhà nước giao về hoạt động đào tạo, bồi dưỡng công chức Nhà nước.

Trước yêu cầu đổi mới và cải cách nền hành chính và nâng cao chất lượng đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ, công chức nhà nước. Sau 8 năm xây dựng và phát triển thực hiện mô hình tổ chức, bộ máy theo Nghị định số 253/HĐBT đến cuối năm 1999 Học viện đã xây dựng cơ cấu tổ chức, tổ chức bộ máy như sau:

- Tại Học viện (Hà Nội) có:
 - + Khoa khoa học hành chính
 - + Khoa Văn bản và công nghệ hành chính.
 - + Khoa Nhà nước và Pháp luật
 - + Khoa Quản lý Nhà nước về xã hội.
 - + Khoa Quản lý Nhà nước về kinh tế.
 - + Khoa lý luận cơ sở.
 - + Khoa Phương pháp sư phạm hành chính.
 - + Viện nghiên cứu hành chính
 - + Trung tâm Thông tin - Tư liệu - Thư viện - Xuất bản.
 - + Ban Giáo vụ.
 - + Ban Tổ chức - Cán bộ.
 - + Ban Hợp tác quốc tế.
 - + Tạp chí quản lý Nhà nước

+ Văn phòng.

- Cơ sở Học viện tại thành phố Hồ Chí Minh được củng cố một bước về tổ chức bộ máy để đảm bảo việc tổ chức quản lý các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng tại các tỉnh, thành phố phía Nam, từ Thừa Thiên - Huế trở vào. Ở đây gồm có các bộ môn chuyên môn và Phòng nghiệp vụ :

+ Bộ môn Lý luận cơ sở - Nhà nước và Pháp luật.

+ Bộ môn Khoa học Hành chính - Văn bản và công nghệ hành chính.

+ Bộ môn quản lý Nhà nước các ngành, các lĩnh vực.

+ Phòng Thông tin - Tư liệu - Thư viện

+ Phòng Giáo vụ.

+ Phòng Kế toán - tài vụ

+ Phòng Hành chính - Quản trị - Tổ chức.

Xây dựng tổ chức bộ máy và đội ngũ cán bộ là một yếu tố quan trọng có ý nghĩa quyết định đến mở rộng quy mô, phát triển các hình thức đào tạo, bồi dưỡng của Học viện.

Một số Khoa mới, Bộ môn mới được thành lập. Học viện đã cố gắng bố trí cán bộ, phụ trách lực lượng giảng viên cho các đơn vị từ tổ bộ môn trở lên để đảm bảo công tác giảng dạy và quản lý điều hành đảm bảo bộ máy của Học viện hoạt động đáp ứng yêu cầu, nhiệm vụ được giao.

1.1.1. Về cơ cấu đội ngũ cán bộ, công chức.

Thực trạng về cơ cấu tổ chức bộ máy

và đội ngũ cán bộ của Học viện

Biểu số 1

(Số liệu tính đến 30/9/2004)

Đơn vị: người

Số TT	Đơn vị	Công chức		Chia ra		Cán bộ quản lý			
		Tổng số	T.d ó Nữ	Trong biên chế	HĐ 1 năm trở lên	Lãnh đạo cấp Khoa, Ban		Lãnh đạo cấp Phòng, Bộ Môn	
						Trưởng	Phó	Trưởng	Phó
I/	<u>Tại Học viện</u>	356	19	199	157	10	12	16	13
			1						
	Lãnh đạo Học viện	3		3	-	-	-	-	-
1	Khoa Khoa học Hành chính	19	6	9	2	-	1	-	-
2	Khoa Nhà nước và Pháp luật	25	13	17	9	1	1	2	-
3	Khoa Văn bản và Kỹ thuật HC	22	13	17	5	1	1	3	-
4	Khoa QLNN về Kinh tế	16	10	8	8	-	1 (PT	-	-
5	Khoa QLNN về Xã hội	18	10	12	6	1	-	2	-
6	Khoa Lý luận cơ sở	14	8	7	7	1	-	1	-
7	Khoa Tài chính công	18	11	8	10	1	1	-	-
8	Khoa Tổ chức và nhân sự HC	12	8	7	6	1	1	-	-
9	Khoa Sau đại học	23	10	14	9	1	1	1	1
10	Khoa Đào tạo, BD, CC & TC	28	17	17	11	1	1	2	4
11	Bộ môn QLNN về Đô thị và NT	10	6	8	2	-	-	1	-
12	Viện Nghiên cứu Hành chính	12	6	10	2	-	1 (PT	1	4
13	Tạp chí Quản lý Nhà nước	10	6	5	5	-	1	-	2
14	Trung tâm TL-TV&XB	22	12	14	8	-	1	2	1
15	Ban Đào tạo	19	9	8	11	1	-	2	2
16	Ban Tổ chức cán bộ	9	1	8	1	1	-	-	-
17	Ban Hợp tác Quốc tế	20	16	8	12	-	1 (PT	-	-
18	Văn phòng	84	39	30	54	1	1	-	-
19	Tổ Tư vấn	3	-	3	-	-	-	-	-
II/	<u>Cơ sở HV tại TP. Hồ Chí Minh</u>	97	45	55	42	-	2	8	7
1	Bộ môn Tin học-Ngoại ngữ	4	4	2	2	-	-	-	1 (PT
2	Bộ môn KIIHC-VBCNHC	8	2	7	1	-	-	1	-
3	Bộ môn QLNN về xã hội	5	2	4	1	-	-	1	-
4	Bộ môn QLNN về kinh tế	6		3	3	-	-	-	1(P
5	Bộ môn Mác-Lênin và TTHCM	7	2	3	4	-	-	1	-

6	Bộ môn Nhà nước và PL	4	1	2	2	-	-	1	-
8	Phòng Đào tạo	11	5	7	4	-	-	1	1
9	Phòng Thông tin-TL-TV	6	5	5	1	-	-	1	1
7	Văn phòng	46	24	22	24	-	2	2	3
	Tổng cộng	453	23	254	199	10	14	24	20
			6						

Nguồn: Ban Tổ chức cán bộ và khảo sát các đơn vị

Học viện đặc biệt quan tâm đến đội ngũ giảng viên, cán bộ nghiên cứu kiện toàn từng bước bộ máy tổ chức từng bước hoàn chỉnh để đảm bảo nâng cao chất lượng đào tạo (Biểu số 2 và số 3).

1.1.2. chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức của Học viện

**Cơ cấu công chức trình độ học vấn từ Thạc sĩ trở lên
(chia theo khối nghiệp vụ)**

Biểu số 2: (Số liệu tính đến ngày 31/12/1998)

Đơn vị: người, %

Số TT	Đơn vị	Tổng số công chức	Trong đó			
			Giáo sư	Phó giáo sư	Tiến sĩ	PTS, Cao học Thạc sĩ
I	Toàn Học viện					
	Lãnh đạo Học viện	3 = 1,1%	1	-	1	2
1	Khối giảng dạy (Khoa, Bộ môn)	120 = 46%	-	7	4	51
2	Khối nghiên cứu (Viện, Tạp chí)	24 = 9,2%	1	4	1	7
3	Khối nghiệp vụ (Giáo vụ, TCCB, Hợp tác Quốc tế, Văn phòng, Trung tâm)	135 = 43,7%	2	-	-	7
	Tổng cộng	282 = 100%	4	11	6	67

Biểu số 3: (Số liệu tính đến ngày 30/9/2004)

Đơn vị: người, %

Số TT	Đơn vị	Tổng số công chức	Trong đó			
			Giáo sư	Phó giáo sư	Tiến sĩ	Thạc sĩ
I	Toàn Học viện					
	Lãnh đạo Học viện	3 = 0,61%	-	02	3	-
1	Khối giảng dạy (Khoa, Bộ môn)	208 = 45,91%	1	11	43	79
2	Khối nghiên cứu (Viện, Tạp chí)	25 = 5,51%	3	-	7	5
3	Khối nghiệp vụ (Đào tạo, TCCB, Hợp tác Quốc tế, Văn phòng, Trung tâm)	217 = 47,97%	-	-	6	12

	Tổng cộng	453 = 100%	4	13	59	96
--	------------------	-------------------	----------	-----------	-----------	-----------

Đến năm 2003 cơ cấu tổ chức, tổ chức bộ máy của Học viện đã cơ bản được hoàn thiện gồm:

- Tại Học viện (Hà Nội) có 18 đơn vị trực thuộc:

+ Khoa khoa học hành chính

Chức năng, nhiệm vụ chính

- Biên soạn giáo trình và giảng dạy các phần về Hành chính học, Công vụ - công chức, chiến lược phát triển kinh tế - xã hội, Tâm lý trong điều hành hành chính... của các khoá bồi dưỡng kiến thức quản lý nhà nước cho cán bộ cao cấp và trung cấp, chuyên viên chính, chuyên viên và các khoá đào tạo đại học, cao học, tiến sĩ quản lý nhà nước. Thực hiện giảng dạy các chương trình bồi dưỡng cán bộ, công chức và đại học, cao học, tiến sĩ cả nước.

+ Khoa Văn bản và công nghệ hành chính.

Chức năng, nhiệm vụ chính:

- Tổ chức giảng dạy về kiến thức văn bản và kỹ thuật hành chính cho các đối tượng bồi dưỡng và đào tạo của Học viện

- Tổ chức nghiên cứu khoa học và tham gia nghiên cứu khoa học theo kế hoạch của Học viện.

- Biên soạn giáo trình và giảng dạy tin học quản lý hành chính nhà nước cho các khoá đào tạo, bồi dưỡng các lớp bồi dưỡng kiến thức quản lý nhà nước cho cán bộ cao cấp và trung cấp, chuyên viên chính, chuyên viên và các khoá đào tạo đại học, cao học, tiến sĩ quản lý nhà nước. Thực hiện giảng dạy các chương trình bồi dưỡng cán bộ, công chức và đại học, cao học, tiến sĩ cả nước

- Nghiên cứu khoa học về các vấn đề lý thuyết, ứng dụng tin học trong quản lý hành chính, trong các hoạt động quản lý nội bộ của Học viện và giúp giảng viên sử dụng các trang thiết bị tin học trong giảng dạy nghiên cứu.

+ Khoa Nhà nước và Pháp luật

Chức năng, nhiệm vụ chính:

- Biên soạn giáo trình về nhà nước và pháp luật các khoá bồi dưỡng kiến thức quản lý nhà nước cho cán bộ cao cấp và trung cấp, chuyên viên chính, chuyên viên và các khoá đào tạo đại học, cao học, tiến sĩ quản lý nhà nước. Thực hiện giảng dạy các chương trình bồi dưỡng cán bộ, công chức và đại học, cao học, tiến sĩ cả nước.

+ Khoa Quản lý Nhà nước về xã hội.

Chức năng, nhiệm vụ chính:

xây dựng quy chế, kế hoạch giảng dạy của Khoa với các chương trình chung của Học viện. Biên soạn giáo trình phục vụ công tác giảng dạy chủ yếu cho các môn học:

Quản lý nhà nước về dân số, lao động và bảo trợ xã hội

Quản lý nhà nước về văn hoá - tư tưởng

Quản lý nhà nước về khoa học và công nghệ, tài nguyên

Quản lý nhà nước dân tộc - tôn giáo

Quản lý nhà nước giáo dục - y tế, an ninh - quốc phòng...

Các khoá bồi dưỡng kiến thức quản lý nhà nước cho cán bộ cao cấp và trung cấp, chuyên viên chính, chuyên viên và các khoá đào tạo đại học, cao học, tiến sĩ quản lý nhà nước. Thực hiện giảng dạy các chương trình bồi dưỡng cán bộ, công chức và đại học, cao học, tiến sĩ cả nước.

+ Khoa Quản lý Nhà nước về kinh tế.

Chức năng, nhiệm vụ chính:

Xây dựng quy chế, kế hoạch giảng dạy của Khoa với các chương trình chung của Học viện. Biên soạn giáo trình phục vụ công tác giảng dạy chủ yếu cho các môn học: Quản lý kinh tế của nhà nước XHCN ở nước ta; Quản lý nhà nước về kinh tế đối ngoại; Quản lý nhà nước đối với doanh nghiệp; Dự báo kinh tế xã hội, Kiểm toán nhà nước ... các khoá bồi dưỡng kiến thức quản lý nhà nước cho cán bộ cao cấp và trung cấp, chuyên viên chính, chuyên viên và các khoá đào tạo đại học, cao học, tiến sĩ quản lý nhà nước. Thực hiện giảng dạy các chương trình bồi dưỡng cán bộ, công chức và đại học, cao học, tiến sĩ cả nước.

+ Khoa lý luận cơ sở.

Chức năng, nhiệm vụ chính:

- Giảng dạy các môn học thuộc khoa học Mác-Lênin và những môn lý luận chung.

- Nghiên cứu những vấn đề lý luận về nhà nước và quản lý nhà nước.

- Biên tập giáo trình và giảng dạy các môn học các lớp bồi dưỡng kiến thức quản lý nhà nước cho cán bộ cao cấp và trung cấp, chuyên viên chính, chuyên viên và các khoá đào tạo đại học, cao học, tiến sĩ quản lý nhà nước. Thực

hiện giảng dạy các chương trình bồi dưỡng cán bộ, công chức và đại học, cao học, tiến sĩ cả nước.

+ Khoa Sau Đại học.

Chức năng, nhiệm vụ chính:

Xây dựng chương trình, kế hoạch giảng dạy của các khoá đào tạo sau đại học. Quản lý, hướng dẫn các đối tượng sau đại học và nghiên cứu sinh theo quy chế của Bộ giáo dục và đào tạo.

+ Khoa Quản lý Tài chính công

Chức năng, nhiệm vụ chính:

Xây dựng quy chế, kế hoạch giảng dạy của Khoa với các chương trình chung của học viện. Mở các lớp bồi dưỡng ngắn hạn. Phối hợp mở lớp và nghiên cứu các đề tài khoa học thuộc lĩnh vực giảng dạy của Khoa theo nhu cầu khách hàng, tham gia các hoạt động dự án về nâng cao năng lực quản lý tài chính cho cán bộ cấp xã.

Biên soạn giáo trình và giảng dạy các môn học: Quản lý tài chính công; Quản lý công sản; Quản lý dịch vụ công; Phân cấp quản lý tài chính... các khoá bồi dưỡng kiến thức quản lý nhà nước cho cán bộ cao cấp và trung cấp, chuyên viên chính, chuyên viên và các khoá đào tạo đại học, cao học, tiến sĩ quản lý nhà nước. Thực hiện giảng dạy các chương trình bồi dưỡng cán bộ, công chức và đại học, cao học, tiến sĩ cả nước.

+ Khoa Tổ chức và Quản lý nhân sự hành chính

Chức năng, nhiệm vụ chính:

Xây dựng quy chế, kế hoạch giảng dạy của Khoa với các chương trình chung của Học viện. Biên soạn giáo trình phục vụ công tác giảng dạy chủ yếu cho các môn học:

Hành chính địa phương, Hành chính so sánh

Hành chính phát triển

Quản lý và phát triển tổ chức

Tổ chức nhân sự hành chính nhà nước

Phân tích và phát triển tổ chức

Công vụ - Công chức.

Các khoá bồi dưỡng kiến thức quản lý nhà nước cho cán bộ cao cấp và trung cấp, chuyên viên chính, chuyên viên và các khoá đào tạo đại học, cao học, tiến sĩ

quản lý nhà nước. Thực hiện giảng dạy các chương trình bồi dưỡng cán bộ, công chức và đại học, cao học, tiến sĩ cả nước.

+ Bộ môn Quản lý nhà nước về Đô thị và nông thôn.

Chức năng, nhiệm vụ xây dựng kế hoạch giảng dạy, biên soạn giáo trình và giảng dạy các môn học mà bộ môn được giao trong các lớp bồi dưỡng kiến thức quản lý nhà nước cho cán bộ cao cấp và trung cấp, chuyên viên chính, chuyên viên và các khoá đào tạo đại học, cao học, tiến sĩ quản lý nhà nước. Thực hiện giảng dạy các chương trình bồi dưỡng cán bộ, công chức và đại học, cao học, tiến sĩ cả nước.

+ Khoa Đào tạo, bồi dưỡng công chức và tại chức.

Chức năng, nhiệm vụ chính

- Tham mưu, xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức hàng năm và dài hạn, tổ chức thực hiện kế hoạch đó theo sự chỉ đạo của Giám đốc Học viện.

- Phối hợp với các Ban, Khoa, Bộ môn, Viện... trong Học viện, nghiên cứu đề xuất việc xây dựng và cải tiến để không ngừng hoàn thiện các chương trình, nội dung giảng dạy bồi dưỡng, đào tạo cán bộ quản lý nhà nước.

- Nghiên cứu tham mưu trong việc xây dựng chế độ quản lý giảng dạy phục vụ đào tạo, hoạt động của giảng viên, công chức trong Học viện

- Theo dõi giúp đỡ các trường chính trị địa phương, trường quản lý các bộ ngành, trung ương về thực hiện chương trình, nội dung giảng dạy và bồi dưỡng đội ngũ giáo viên.

- Triển khai việc mở các lớp học theo kế hoạch được duyệt, quản lý việc thực hiện các chương trình, nội dung và quy chế giảng dạy, học tập của các lớp do Học viện mở tại Học viện và các địa phương.

- Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng các chương trình chuyên viên, chuyên viên chính, chuyên viên cao cấp ở Học viện và các trường Chính trị cấp tỉnh, Trường cán bộ quản lý các Bộ, ngành từ Nha Trang, Gia Lai trở ra.

+ Viện nghiên cứu hành chính

Chức năng, nhiệm vụ chính

- Nghiên cứu và tổ chức nghiên cứu khoa học hành chính nhằm phục vụ công tác giảng dạy và yêu cầu của Đảng, Chính phủ về cải cách nền hành chính và phát triển khoa học hành chính ở Việt Nam.

- Xây dựng các chương trình nghiên cứu khoa học hàng năm, 5 năm và dài hạn của Học viện.
- Quản lý các hoạt động nghiên cứu khoa học theo các kế hoạch đã được phê duyệt.
- Tổ chức triển khai các kết quả nghiên cứu vào giảng dạy và thực tiễn.
- Tổ chức các hội nghị, hội thảo trong nước và quốc tế về khoa học hành chính.
- Tổ chức hoạt động thông tin khoa học hành chính nhằm phục vụ lãnh đạo, giảng dạy và nghiên cứu khoa học hành chính.
- Hướng dẫn và giúp đỡ trường chính trị các địa phương đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, tổ chức các hoạt động nghiên cứu khoa học hành chính.
- Tổ chức hoạt động tư vấn và lập dự án về cải cách hành chính cho các cơ quan và địa phương theo yêu cầu.
- Tổ chức góp ý kiến vào các văn bản dự thảo pháp luật của Nhà nước
- Tham gia vào công tác giảng dạy các chuyên đề về khoa học hành chính và quản lý nhà nước trên các lĩnh vực.

+ Trung tâm Tư liệu - Thư viện và Xuất bản.

Chức năng, nhiệm vụ chính:

- Quản lý Thư viện, phòng đọc của giáo viên thực hiện việc bổ sung sách báo kịp thời, phục vụ công tác giảng dạy, nghiên cứu và học tập của Học viện.
- Thực hiện việc in ấn, xuất bản, quản lý quỹ sách và phát hành các loại sách giáo trình, tài liệu học tập, tham khảo, cung cấp kịp thời nhu cầu nghiên cứu giảng dạy, học tập của Học viện, của các trường tỉnh và của xã hội.
- Thực hiện việc đánh máy vi tính, nhân bản và in ấn các văn bản phục vụ công tác quản lý - điều hành của lãnh đạo Học viện và các tài liệu khác theo quy định của Học viện.

+ Ban Đào tạo.

Chức năng, nhiệm vụ chính

- Quản lý đào tạo đại học hành chính hệ chính quy ở cơ sở Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh
- Xây dựng chiến lược, kế hoạch, phối hợp với các đơn vị thuộc Học viện đào tạo cơ bản, dài hạn đối tượng sinh viên mới tốt nghiệp phổ thông trung học, đội ngũ công chức trẻ kế cận cho bộ máy Nhà nước
- Nghiên cứu tham mưu trong việc xây dựng chế độ quản lý sinh viên, giảng viên nhằm đạt được kết quả đào tạo có chất lượng cao.

+ Ban Tổ chức - Cán bộ.

Chức năng, nhiệm vụ chính:

Tham mưu giúp Giám đốc Học viện về công tác tổ chức, cán bộ và thực hiện các chế độ, chính sách của Đảng và Nhà nước đối với giáo viên, cán bộ, nhân viên trong Học viện Hành chính Quốc gia.

+ Ban Hợp tác quốc tế.

Chức năng, nhiệm vụ chính

- Tham mưu cho lãnh đạo Học viện về công tác đối ngoại. Đề xuất chủ trương về nội dung các chương trình hợp tác quốc tế và tổ chức thực hiện các kế hoạch hợp tác quốc tế đã được lãnh đạo Học viện phê duyệt.

- Phiên dịch, biên dịch một số tài liệu nước ngoài phục vụ giảng dạy và nghiên cứu của Học viện.

- Xây dựng chương trình và trực tiếp giảng dạy tiếng nước ngoài (tiếng Anh và tiếng Pháp) cho các khoá đào tạo đại học, cao học, tiến sĩ của Học viện ở Hà Nội và thành phố Hồ Chí Minh.

+ Tạp chí quản lý Nhà nước

Chức năng, nhiệm vụ chính

- Xuất bản và phát hành Tạp chí QLNN theo định kỳ và các ấn phẩm có liên quan đến lĩnh vực quản lý nhà nước theo kế hoạch được duyệt.

- Tuyên truyền, phổ biến và hướng dẫn việc thực hiện các chủ trương chính sách của Đảng, pháp luật của Nhà nước về quản lý nhà nước.

- Trao đổi ý kiến các vấn đề về lý luận và thực tiễn, phổ biến kiến thức, kinh nghiệm và kỹ thuật, nghiệp vụ về quản lý hành chính nhà nước trong nước và nước ngoài.

+ Văn phòng.

Chức năng, nhiệm vụ chính

- Tổng hợp, xây dựng chương trình công tác của Học viện, theo dõi và đôn đốc việc thực hiện chương trình đó; bố trí sắp xếp chương trình làm việc hàng tuần, tháng, quý, 6 tháng, năm của Giám đốc Học viện

- Tổng hợp báo cáo tình hình hoạt động của các đơn vị trong Học viện; đề xuất, kiến nghị các biện pháp thực hiện để phục vụ sự chỉ đạo và điều hành của Giám đốc Học viện

- Tiếp nhận, xử lý hoặc trình Giám đốc Học viện giải quyết các văn thư và tờ trình của thủ trưởng các đơn vị và cá nhân theo quy chế làm việc của Học viện
- Lập kế hoạch tài chính (dự toán kinh phí) hàng năm, hàng quý, dự kiến phân phối hạn mức kinh phí, báo cáo kế toán cân đối tài khoản hàng quý, hàng năm, báo cáo quyết toán tài chính hàng năm v.v...
- Thực hiện công tác văn thư, lưu trữ, lễ tân, tạp vụ, vệ sinh của Học viện
- Quản lý phương tiện vận tải, bảo đảm phục vụ công tác của Ban Giám đốc, các cán bộ cao cấp và hoạt động của Học viện
- Tổ chức và thực hiện công tác y tế, bảo vệ sức khỏe cho cán bộ, công chức Học viện
- Tổ chức thực hiện công tác quản lý nhà khách, ký túc xá, nhà ăn

Ở cơ sở Học viện tại thành phố Hồ Chí Minh đã được phát triển một bước về tổ chức bộ máy trên cơ sở 3 bộ môn nay được tách ra thành 6 Bộ môn và thành lập thêm 01 phòng để đảm bảo việc tổ chức quản lý các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng tại các tỉnh, thành phố phía Nam, gồm có các bộ môn chuyên môn và Phòng nghiệp vụ :

- + Bộ môn Quản lý Nhà nước về Kinh'tế
- + Bộ môn Quản lý Nhà nước về Xã hội
- + Bộ môn Mác Lê nin và tư tưởng Hồ Chí Minh
- + Bộ môn Nhà nước và Pháp luật.
- + Bộ môn Khoa học Hành chính - Văn bản và công nghệ hành chính.
- + Bộ môn Tin học và Ngoại ngữ.
- + Phòng Thông tin - Tư liệu - Thư viện
- + Phòng Đào tạo.
- + Phòng Kế toán - tài vụ
- + Phòng Hành chính - Quản trị - Tổ chức.
- + Phòng Hỗ trợ đào tạo

Chức năng, nhiệm vụ chính

- Tổ chức thực hiện sự chỉ đạo, điều hành công tác của Giám đốc Học viện và thực hiện công tác quản lý Cơ sở Học viện tại thành phố Hồ Chí Minh
- Thực hiện công tác Thông tin, Tin học, Tư liệu và Thư viện.
- Được phân cấp tổ chức quản lý giảng dạy phần lớn nội dung của các chương trình bồi dưỡng cho chuyên viên, chuyên viên chính từ Phú Yên, Đắk Lắk trở vào.
- Tổ chức quản lý và giảng dạy một phần nội dung các chương trình đào tạo đại học chính quy tại thành phố Hồ Chí Minh và tại chức tại các tỉnh từ Phú Yên, Đắk Lắk trở vào.

Với cơ cấu tổ chức bộ máy như trên Học viện đã thực hiện được tốt yêu cầu đào tạo các bậc học từ cử nhân, thạc sỹ và tiến sỹ, để thực hiện tốt hơn công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ, công chức Nhà nước theo Quyết định số 74/2001/QĐ-TTg, ngày 07/5/2001 của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức giai đoạn 2001-2005 và Nghị quyết Trung ương VII khoá IX và Quyết định số 207/1999/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ thì cơ cấu, tổ chức và cơ chế hoạt động của các đơn vị thuộc Học viện Hành chính Quốc gia cần phải được tiếp tục sắp xếp lại cơ cấu tổ chức và thành lập thêm một số đơn vị để đáp ứng tốt hơn công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức theo hướng cải cách hành chính.

Bên cạnh việc sắp xếp lại cơ cấu tổ chức của Học viện và tăng thêm số lượng giảng viên, cán bộ trong khuôn khổ chỉ tiêu biên chế cho phép, Học viện luôn chú trọng công tác bồi dưỡng về chính trị, chuyên môn, nghiệp vụ và phương pháp giảng dạy cho đội ngũ cán bộ, giảng viên để theo kịp với yêu cầu mới và phát triển của Khoa học Hành chính.

Kể từ khi thực hiện mô hình tổ chức triển khai thực hiện Nghị định 253/HĐBT của Hội đồng Bộ trưởng (nay là Chính phủ) đến nay Học viện Hành chính Quốc gia đã chỉ đạo việc xây dựng quy chế làm việc của Học viện và của các đơn vị thuộc Học viện trong năm 1992 Ban Giám đốc Học viện đã chỉ đạo và tiến hành xây dựng quy chế làm việc của Học viện Hành chính Quốc gia gồm: Quy chế làm việc của Học viện Hành chính Quốc gia ban hành kèm theo Quyết định số 56/HCQG, ngày 22/9/1992 của Giám đốc Học viện Hành chính Quốc gia

và các quyết định về quy chế làm việc của các đơn vị thuộc Học viện cũng như các Quy chế về nhiệm vụ, quyền hạn, trách nhiệm và chế độ làm việc của giáo viên và Học viên... trong các quy chế đã nêu rõ chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và chế độ công tác của các đơn vị và cán bộ, công chức cũng như học viên phải thực hiện tạo điều kiện cho các đơn vị và cán bộ, công chức làm đúng chức trách nhiệm vụ được phân công. Trong quá trình phát triển của Học viện, Ban Giám đốc luôn quan tâm đến công tác nâng cao chất lượng đào tạo, bồi dưỡng công chức đã thường xuyên bổ sung sửa đổi quy chế, cũng như chức năng nhiệm vụ của các đơn vị để phù hợp với yêu cầu nâng cao chất lượng đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ, công chức nhà nước,

Công chức chia ra theo một số nhóm tuổi,

Biểu số 4:

(tính đến ngày 31/12/1998)

Số TT	Nhóm tuổi	Khối giảng dạy		Khối nghiên cứu		Khối nghiệp vụ	
		Người	%	Người	%	Người	%
1	Tổng số	120	100%	24	100%	114	100%
2	Dưới 30 tuổi	36	30	3	12,5	49	43
3	Tuổi từ 30 - < 40	34	28,4	3	12,5	17	15
4	Tuổi từ 40 - < 45	18	15	4	16,7	11	9,6
5	Tuổi từ 45 - < 50	10	8,3	3	12,5	16	14
6	Tuổi từ 50 trở lên	22	18,3	11	45,8	21	18,4

Biểu số 5:

Tính đến ngày 30/9/2004

Số TT	Nhóm tuổi	Khối giảng dạy		Khối nghiên cứu		Khối nghiệp vụ	
		Người	%	Người	%	Người	%
1	Tổng số	208	100%	25	100%	217	100%
2	Dưới 30 tuổi	77	37	6	24	92	43
3	Tuổi từ 30 - < 40	35	17	1	4	28	13
4	Tuổi từ 40 - < 45	39	19	4	16	36	16
5	Tuổi từ 45 - < 50	27	13	5	20	25	12
6	Tuổi từ 50 trở lên	30	14	9	36	36	16

Qua các bảng thống kê về tổ chức và cán bộ trên đây, đối chiếu với yêu cầu nhiệm vụ, đào tạo, bồi dưỡng công chức và nghiên cứu khoa học hành chính phát triển chúng ta rút ra một số nhận xét sau đây:

1- Đội ngũ công chức trong những năm qua được tăng lên khá nhanh cả về số lượng và chất lượng năm 1998 là 282 người đến năm 2003 là 453 người tăng 171 người. Số tăng lên được bố trí vào khối giảng dạy và nghiệp vụ về cơ bản là đúng hướng, đúng chủ trương, nhằm đáp ứng mục tiêu và nhiệm vụ của Học viện.

2- Đối chiếu với mục tiêu nhiệm vụ thì đội ngũ giáo viên chuyên trách, đặc biệt là số có trình độ từ cao học trở lên, số làm nhiệm vụ giảng dạy và nghiên cứu khoa học có sản phẩm theo yêu cầu của Học viện trong những năm qua đã được tăng lên đáng kể nhưng so với nhiệm vụ của Học viện được giao thì còn thiếu nhiều cả về số lượng và cơ cấu kiến thức, nhất là kiến thức về hành chính.

3- Đội ngũ cán bộ quản lý chưa đủ về số lượng, phần lớn các đơn vị trực thuộc Giám đốc mới chỉ có một người (hoặc là cấp Trưởng, hoặc là cấp Phó).

4- Trong khi đội ngũ cán bộ còn thiếu nhiều thì số cán bộ đã và sắp đủ điều kiện để được hưởng hưu trí khá lớn tổng số là 75 người chiếm tỷ lệ 17%. Tính trong vòng 5-10 năm tới, số nghỉ hưu theo chế độ sẽ lên tới 40-50 người. Đáng chú ý phần đông số này nằm trong diện cán bộ khoa học kỹ thuật có trình độ học vấn cao và đang là lực lượng giảng dạy, nghiên cứu chủ yếu của Học viện .

Từ thực tế trên đây, có thể khẳng định: Chủ trương của lãnh đạo Học viện : tăng nhanh về số lượng, đảm bảo chất lượng; tranh thủ, tạo điều kiện đẩy mạnh công tác bồi dưỡng, đào tạo cán bộ trẻ về kiến thức lý luận, về thực tiễn quản lý; đào tạo tại chỗ trong nước và tranh thủ điều kiện gửi đi đào tạo ở nước ngoài là đúng hướng. Nếu không thực hiện được chủ trương này thì không những khó khăn trước mắt mà sẽ còn hổng hụt lớn cán bộ giảng dạy và nghiên cứu chủ chốt về lâu dài.

Vì vậy, vấn đề đặt ra cho Học viện Hành chính Quốc gia là phải nhanh chóng được bổ sung, đào tạo, bồi dưỡng trình độ chuyên môn nghiệp vụ, nhất là về kiến thức kỹ năng hành chính và phương pháp sư phạm hành chính kiện toàn tổ chức bộ máy, sắp xếp, bố trí lại cán bộ, tăng cường đội ngũ cán bộ giảng dạy cho các Khoa, Bộ môn.

II THỰC TRẠNG VỀ CƠ CHẾ HOẠT ĐỘNG CỦA CÁC ĐƠN VỊ THUỘC HỌC VIỆN .

II.1- VỀ CƠ CẤU NÓI CHUNG.

Học viện hiện nay có hai cơ sở : một ở Hà nội và một ở Thành phố Hồ Chí Minh .

Trong quan hệ giữa hai cơ sở được xác định như sau :

Cơ sở tại Hà Nội là trụ sở chính. Bộ máy lãnh đạo, điều hành của Học viện tập trung tại thủ đô nhằm thực hiện tốt chức năng của cơ quan thuộc chính phủ trước đây (nay là cơ quan chịu sự quản lý nhà nước của Bộ Nội Vụ).

Cơ sở tại thành phố Hồ Chí Minh có vị trí là “ cơ sở được uỷ quyền của Giám đốc Học viện “ Đây không phải là quan hệ cấp I- Cấp II “ (cho đến hiện nay); Chế độ hoạt động căn bản là chế độ uỷ quyền về chuyên môn trong tổ chức nhân sự ; đào tạo bồi dưỡng và chi tiêu ngân sách .

Quan hệ này được xác định từ những năm trước. Trong tiến trình cải cách, đổi mới và tăng cường chức năng của Học viện cũng đã nhiều lần Học viện chuẩn bị dự thảo phát triển Học viện có tính đến tăng cường vị thế vai trò của Học viện phù hợp với chức năng của Học viện được qui định trong Nghị định 253/HĐBT (năm 1992). Theo đó vừa củng cố tăng cường đội ngũ, cơ sở vật chất ở cơ sở chính tại Hà Nội vừa tăng cường nhiều hơn nữa cho cơ sở tại thành phố Hồ Chí Minh cả về nhân lực tiềm năng vật chất (có ở bất động sản, rộng rãi) và đội ngũ phục vụ công tác đào tạo bồi dưỡng cho các địa phương phía Nam đang ngày càng mở rộng và tăng cường về số lượng và chất lượng .

Từ đó có thể nâng cấp vị trí của cơ sở tại thành phố Hồ Chí Minh. Tuy nhiên cho đến nay do nhiều lý do khác nhau hiện trạng vẫn chưa có thay đổi căn bản mặc dù điều kiện vật chất đang được tăng cường mạnh mẽ .

II.2. VỀ CƠ CHẾ HOẠT ĐỘNG CỦA CÁC ĐƠN VỊ BÊN TRONG HỌC VIỆN

Cơ chế hoạt động của một tổ chức nhà nước được qui định trong các văn bản pháp luật. Tùy thuộc vào vị trí từng loại cơ quan mà văn bản qui định nó thuộc đẳng cấp nào .

Khi nghiên cứu cơ chế hoạt động của các đơn vị bên trong Học viện chúng tôi cho rằng chức năng của Học viện được qui định bằng một Nghị định (253) trong đó có một số đơn vị bên trong được xác định ngay trong Nghị định này. (Hiện nay được qui định bằng một quyết định thì qui trình xác định các đơn vị bên trong vẫn được thực hiện theo nguyên tắc như vậy. Ví dụ trong Nghị định hay quyết định hiện nay đều xác định các đơn vị như Văn phòng, Ban Tổ chức ...

Tuy nhiên cơ chế hoạt động thì nhất thiết phải được xây dựng và xác định trong một văn bản chi tiết ở vị trí cao nhất thuộc quyền điều hành của Giám đốc Học viện .

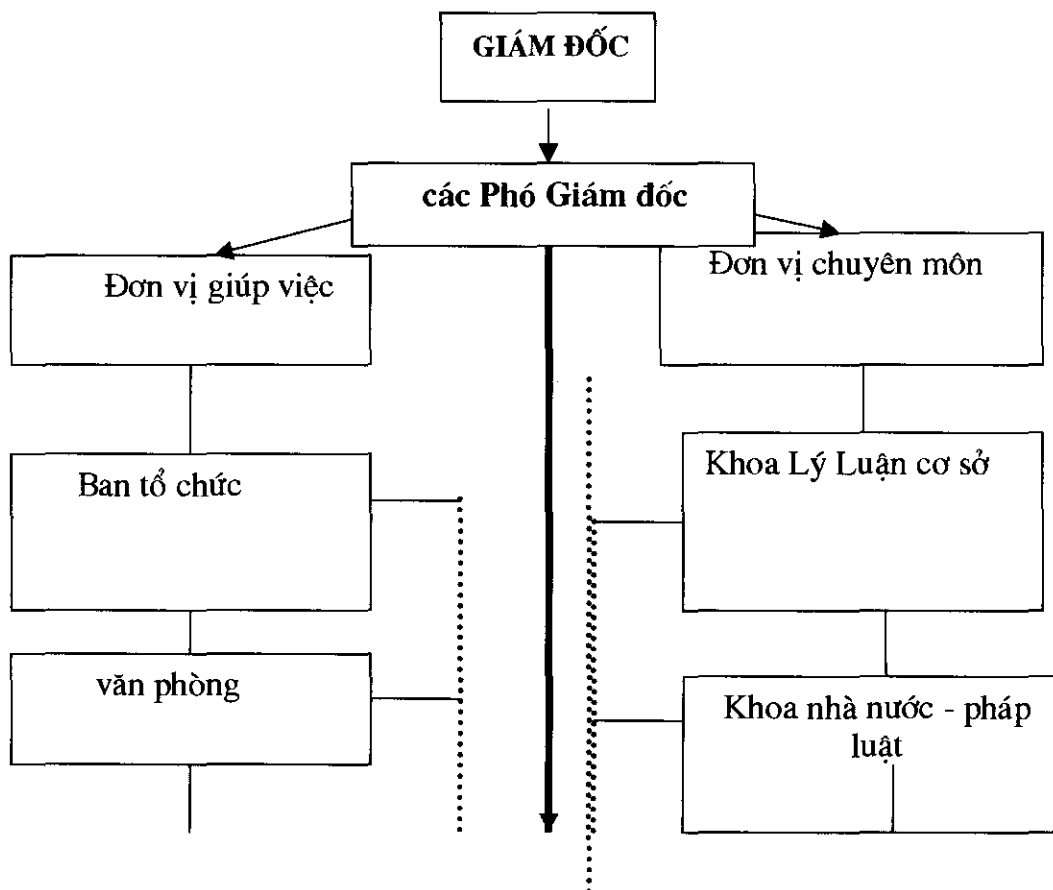
Cụ thể cơ chế hoạt động của các đơn vị bên trong Học viện nằm trong các loại văn bản sau :

Quyết định của Giám đốc Học viện về chức năng nhiệm vụ của từng đơn vị này .

Quyết định của Giám đốc Học viện về ban hành qui chế hoạt động của từng đơn vị riêng lẻ .

Vị trí đương nhiệm của các đơn vị theo sơ đồ cấu trúc của Học viện; ở đó các mối quan hệ được tạo lập và hành lang của cơ chế được xác định .

II.2.1 Theo quan hệ trực tuyến trong chỉ đạo điều hành được thể hiện qua sơ đồ như sau :



Sơ đồ Mối quan hệ trực tuyến trong điều hành của Giám đốc Học Viện Hành chính QG

II.2.2 Quan hệ phân công phối hợp giữa các đơn vị trong Học viện dựa trên nguyên tắc :

- Chỉ đạo thống nhất của Giám đốc Học viện
- Phó Giám đốc điều hành các đơn vị theo chế độ phân công uỷ quyền phù hợp với qui định trong Nghị định trước đây và quyết định hiện nay .
- Công việc được qui định vào một đầu mối một đơn vị được giao chính; các đơn vị phối hợp theo công việc liên quan đến chức năng .

Ví dụ 1.

Ban Hợp tác quốc tế, Ban tổ chức cán bộ và từng đơn vị phối hợp xây dựng một danh sách tổng hợp trình Giám đốc về việc chọn, cử một đoàn cán bộ, giảng viên dự một khoá học, hội thảo hay bồi dưỡng nghiệp vụ chuyên môn.

Ví dụ 2 :

Viện nghiên cứu hành chính giúp giám đốc Trình kế hoạch nghiên cứu khoa học, tư vấn giao đề tài cho từng đơn vị hay từng nhà khoa học. Các cá nhân không nhận trực tiếp sự phân công của Giám đốc khi chưa có tờ trình của Viện .

II.2.3 Chế độ thông tin.

Thông tin là công cụ của quản lý. Nhưng thông tin quản lý thường cần những yêu cầu :

Thông tin gắn với trật tự thứ bậc trong điều hành hành chính. Chung thuộc nhóm thông tin theo chiều dọc .

Thông tin cung cấp theo sơ đồ lan toả (chiều ngang) là dạng thông tin được truyền theo chức năng của từng đơn vị trong Học viện .

Ví dụ thông tin tuyển dụng đến các đơn vị bắt đầu từ Ban Tổ chức cán bộ.

Thông tin du học bắt đầu từ Ban Hợp tác Quốc tế sau khi đã có hiệp y với Ban Tổ chức cán bộ.

Thông tin về tổ chức thực hiện chương trình đào tạo hay bồi dưỡng bắt đầu từ khoa và ban Đào tạo xuống các khoa và các đơn vị hữu quan (giảng viên, địa điểm phương tiện, tài chính .

II.2.4 Chế độ hoạt động trong lĩnh vực công tác để bạt bổ nhiệm.

Để bạt bổ nhiệm là một trong những hoạt động xây dựng và thiết kế tổ chức quan trọng trong Học viện . Thông qua hoạt động này có thể tạo nguồn nhân lực quản lý - bộ khung cơ bản cho vận hành của hoạt động Học viện .

Công tác bổ nhiệm được thực hiện theo qui chế làm việc của Học viện. Cơ bản được xác định như sau :

Ban Tổ chức - Cán bộ xuất phát từ chức năng nhiệm vụ, từ yêu cầu đổi mới, từ thực trạng nguồn nhân lực quản lý của các đơn vị mà có hướng phối hợp với các đơn vị để thăm dò nhu cầu và phát hiện nhân sự (đã chín muồi hoặc lực lượng kế cận).

- Trình giám đốc đề án cụ thể cho nhân sự từng đơn vị. theo đó có một kế hoạch tổng thể .

- Lựa chọn từ bên trong là ưu tiên hàng đầu .

- Thuyên chuyển bên trong .

- Tuyển người từ nguồn bên ngoài

- Lấy tín nhiệm trong Học viện thông qua lực lượng cán bộ chủ chốt

- Thông qua cấp uỷ tuỳ theo chức vụ

- Quyết định bổ nhiệm của Giám đốc

III. MỘT SỐ VẤN ĐỀ RÚT RA TỪ SỰ PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG

III.1 THỰC TRẠNG VỀ CƠ CẤU TỔ CHỨC

1. Cơ cấu tổ chức các đơn vị của Học viện hiện nay còn hình thành chậm so với sự yêu cầu của Quyết định số 234/2003/QĐ - TTg.

Theo tinh thần Quyết định số 234/2003/QĐ - TTg, Chính phủ đã cho phép nâng cấp cơ sở Học viện Hành chính Quốc gia tại TP.Hồ Chí Minh thành phân viện để có năng lực đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức cho các tỉnh phía Nam; đồng thời cho phép thành lập Nhà xuất bản Hành chính, thành lập Trung tâm hỗ trợ đào tạo, Ban thanh tra đào tạo học viện, thành lập phân viện Huế và các phân viện khu vực. Từ khi có QĐ số 234/2003/QĐ - TTg đến nay đã hơn một năm nhưng việc ra đời các tổ chức trên mới chỉ dừng lại ở bước lập dự án và thủ tục,

chưa trình lên cấp có thẩm quyền ra quyết định, mặc dù có những đơn vị chỉ là thủ tục hành chính như quyết định thành lập phân viện TP.HCM hay Nhà xuất bản hành chính hoặc Trung tâm hỗ trợ đào tạo.

2. Cơ cấu tổ chức hiện có còn có đơn vị chưa thật hợp lý và được thành lập chưa đúng với bản chất tên và chức năng hoạt động của đơn vị.

Thực trạng trên cho thấy chưa thật hợp lý với thực tế và chưa phù hợp với khoa học của tổ chức như:

- Ban Hợp tác quốc tế lại làm đào tạo về ngoại ngữ.
- Khoa Sau đại học lại làm đào tạo về phương pháp sư phạm và hành chính doanh nghiệp trong khi có Khoa đào tạo - bồi dưỡng công chức và tại chức lại không được giao nhiệm vụ.
- Một số dự án trước đây lại không thiết kế và Ban Hợp tác quốc tế tổ chức thực hiện và lại nằm trong Khoa Sau đại học...

3. Mô hình tổ chức hiện tại còn mang tính phân tán trong một số chuyên ngành đào tạo. Chẳng hạn bộ phận tin học nằm tản mát ở 3 đơn vị, do đó công tác chỉ đạo, điều hành và tổ chức đào tạo cũng không được tập trung, cơ sở vật chất kỹ thuật cũng bị phân tán.

4. Mô hình tổ chức hiện tại còn cồng kềnh, nặng về tính chất bao cấp.

Nhiều hoạt động ở Học viện có thể tổ chức thành cơ sở dịch vụ để hoạt động theo tính chất dịch vụ có thu để tự trang trải hay hợp đồng với các tổ chức dịch vụ xã hội của thành phố đảm nhận thì không những giảm được biên chế, giảm chi phí nhưng chậm được triển khai thực hiện như: Dịch vụ vệ sinh, trông giữ xe, nhà ăn, nhà khách, ký túc xá...

III.2. THỰC TRẠNG VỀ NGUỒN NHÂN LỰC.

Như đã phân tích ở phần trên, tuy nguồn nhân lực của Học viện có ưu điểm là trẻ hoá. Song sự trẻ hoá ở đây đã tạo ra những bất cập lớn là:

1. Nhiệm vụ đào tạo, bồi dưỡng của Học viện cho đối tượng cán bộ, công chức là chính. Thực hiện nhiệm vụ này đòi hỏi phải có một lực lượng giảng viên đảm bảo có sự già dặn, chín chắn về tuổi đời, tuổi nghề và am hiểu thực tiễn quản lý, đối tượng giảng viên trẻ mới ra trường chưa thể đáp ứng nhiệm vụ trên.

2. Có sự hẫng hụt về lực lượng cán bộ chủ chốt để đảm đương các chức vụ quản lý các khoa, ban. Do lực lượng trẻ, có trình độ học vị thấp, có quá trình

công tác và kinh nghiệm chưa nhiều nên chưa đủ tầm để thay thế lực lượng cán bộ chủ chốt đến tuổi nghỉ hưu và nghỉ quản lý. Vì vậy hiện tại có tình trạng một đồng chí phải đảm nhiệm chức vụ quản lý tới 2 khoa, có đồng chí đã hết tuổi quản lý nhưng vẫn tiếp tục kéo dài tới trên 1 năm vẫn chưa tìm được người đủ các điều kiện thay thế. Do đó có thể nói rằng vấn đề nguồn nhân lực là cán bộ chủ chốt đang là vấn đề nổi cộm của Học viện hiện nay.

3. Do sự hẫng hụt về cán bộ chủ chốt nên nhiều đơn vị lãnh đạo chỉ có 1 người, nếu lãnh đạo đi công tác vắng thì công việc tiến hành không thể xuôn sẻ.

4. Lực lượng giảng viên chính trở lên của Học viện không nhiều, vì vậy những giảng viên chính phải đảm nhiệm nhiều giờ giảng vì giảng viên trẻ không thể đảm nhận được. Do đó đã dẫn đến tình trạng nhiều giảng viên chính buộc phải vượt nhiều giờ trong khi đó giảng viên lại thiếu giờ định mức của năm.

III.3. THỰC TRẠNG VỀ CƠ CHẾ HOẠT ĐỘNG.

1. Cơ chế hoạt động của các đơn vị hiện nay trên thực chất là hoạt động theo cơ chế uỷ quyền của Giám đốc Học viện. Vì vậy việc tổ chức hoạt động của các khoa, ban còn mang nặng tính chất mệnh lệnh hành chính là chính.

2. Cơ chế phối hợp giữa các đơn vị được xây dựng từ lâu nhưng chưa được sửa đổi kịp thời, việc tổ chức kiểm tra, giám sát của cấp có thẩm quyền cũng chưa thật đầy đủ, xít xao do đó đã dẫn đến những hoạt động tùy tiện trong việc bố trí giảng viên như bố trí giảng viên kiêm nhiệm già yếu đi giảng ở nơi xa, bố trí giảng viên không đúng chuyên ngành đi giảng thay thế.

3. Cơ chế làm việc giữa các đơn vị quản lý đào tạo với các khoa cũng chưa rõ ràng, chặt chẽ, vì thế đã dẫn đến những sơ hở trong khâu quản lý đào tạo. Chẳng hạn: Khoa tổ chức giảng và ra đề, đơn vị quản lý giữ đề đem đi tổ chức thi và kiểm tra vì thế không thể không lộ đề và dẫn đến tình trạng tiêu cực; Đơn vị quản lý làm phách không niêm phong cấm bài đưa các thầy cô giáo chấm tại phòng làm việc vì thế không thể không có tình trạng xin điểm cho người thân quen. Nếu như việc tổ chức thi, kiểm tra có người của khoa giảng dạy và người của đơn vị quản lý giám sát lẫn nhau, việc tổ chức làm phách, chấm bài theo đúng quy chế thì sẽ hạn chế được những vấn đề không lành mạnh trong đào tạo mà còn đảm bảo nâng cao được chất lượng đào tạo.

4- Mối quan hệ công việc giữa Văn phòng-quản lý cơ sở vật chất, giảng đường với các đơn vị quản lý đào tạo cũng chưa có sự kết hợp chặt chẽ, bên cạnh

đó còn có yếu tố ý thức công việc chưa cao nên đã có tình trạng dùn đẩy công việc, đổ lỗi cho nhau, nhất là việc bố trí giảng đường, thiết bị giảng dạy...

Từ thực trạng trên cho thấy hoàn thiện cơ cấu tổ chức và cơ chế hoạt động của các đơn vị Học viện Hành chính Quốc gia có nhiều việc phải làm, phải đổi mới và phải hoàn thiện mới đáp ứng được yêu cầu và mới có thể hoàn thành tốt các chức năng, nhiệm vụ Chính phủ giao cho.

PHẦN III

HOÀN THIỆN CƠ CẤU TỔ CHỨC, VAI TRÒ, NHIỆM VỤ VÀ CƠ CHẾ HOẠT ĐỘNG CỦA CÁC ĐƠN VỊ THUỘC HỌC VIỆN HÀNH CHÍNH QUỐC GIA THEO TÍNH THẦN QUYẾT ĐỊNH 234/2003/QĐ-TTG.

Theo quy định của Chính phủ về chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức bộ máy Học viện Hành chính Quốc gia là điều kiện pháp lý để hình thành cơ cấu tổ chức và xác định chức năng, nhiệm vụ của các đơn vị thuộc Học viện.

I. CƠ CẤU TỔ CHỨC HỌC VIỆN VÀ ĐƠN VỊ THUỘC HỌC VIỆN HÀNH CHÍNH QUỐC GIA.

I.1. LÃNH ĐẠO HỌC VIỆN:

Học viện Hành chính Quốc gia có Giám đốc, giúp việc Giám đốc có các Phó Giám đốc. Giám đốc Học viện Hành chính Quốc gia do Thủ tướng Chính phủ bổ nhiệm; các Phó Giám đốc do Bộ trưởng Bộ Nội vụ bổ nhiệm theo đề nghị của Giám đốc Học viện Hành chính Quốc gia. Giám đốc Học viện Hành chính Quốc gia chịu trách nhiệm trước Bộ trưởng Bộ Nội vụ về toàn bộ hoạt động của Học viện Hành chính Quốc gia.

Giám đốc Học viện Hành chính Quốc gia chịu trách nhiệm xây dựng bản quy chế hoạt động của Học viện trình Bộ trưởng Bộ Nội vụ xem xét quyết định.

I.2. CÁC PHÂN VIỆN:

1. Phân viện Học viện Hành chính Quốc gia tại Thành phố Hồ Chí Minh;
2. Phân viện Học viện Hành chính Quốc gia tại Thành phố Huế;
3. Các Phân viện khu vực.

Thủ tướng Chính phủ quyết định thành lập các Phân viện khu vực theo đề nghị của Bộ trưởng Bộ Nội vụ.

I.3. CÁC TỔ CHỨC GIÚP GIÁM ĐỐC QUẢN LÝ HỌC VIỆN:

1. Ban tổ chức cán bộ;
2. Ban đào tạo;
3. Ban hợp tác Quốc tế;
4. Văn phòng;

5. Ban thanh tra Giáo dục - Đào tạo.

I.4. CÁC ĐƠN VỊ ĐÀO TẠO, BỒI DƯỠNG:

1. Khoa đào tạo, bồi dưỡng công chức và tại chức;
2. Khoa sau đại học;
3. Khoa lý luận cơ sở;
4. Khoa Nhà nước và Pháp luật;
5. Khoa Hành chính học;
6. Khoa văn bản và công nghệ hành chính.
7. Khoa Quản lý Nhà nước về kinh tế ;
8. Khoa Quản lý Nhà nước về xã hội;
9. Khoa Quản lý tài chính công;
10. Khoa Tổ chức và Quản lý nhân sự;
11. Các khoa chuyên ngành và các bộ môn chuyên ngành khác.

I.5. CÁC TỔ CHỨC SỰ NGHIỆP:

1. Viện nghiên cứu Khoa học Hành chính;
2. Tạp chí Quản lý Nhà nước;
3. Trung tâm tin học và Thư viện;
4. Nhà xuất bản hành chính;
5. Trung tâm Dịch vụ và Hỗ trợ đào tạo.

Việc thành lập, tổ chức lại, giải thể bộ máy quản lý, các đơn vị đào tạo, bồi dưỡng các tổ chức sự nghiệp của Học viện Hành chính Quốc gia do Bộ trưởng Bộ Nội vụ quyết định theo đề nghị của Giám đốc Học viện.

II. CHỨC NĂNG, NHIỆM VỤ CỦA CÁC ĐƠN VỊ THUỘC HỌC VIỆN.

Theo quy định tại Quyết định số 234/QĐ- TTg ngày 13/11/2003 của Thủ tướng Chính phủ, Học viện Hành chính Quốc gia, trước mắt có 20 đơn vị trực thuộc. Đó là chưa kể các Phân viện hay văn phòng đại diện khu vực. Để có một cơ cấu tổ chức bộ máy một cách hoàn chỉnh cần phải có bước đi với những điều kiện thích hợp. Chức năng, nhiệm vụ của các đơn vị thuộc Học viện Hành chính Quốc gia như sau:

II.1. CÁC ĐƠN VỊ THAM MUU GIÚP GIÁM ĐỐC QUẢN LÝ HỌC VIỆN.

II.1.1. Ban tổ chức cán bộ Học viện.

Ban Tổ chức cán bộ Học viện, có chức năng nhiệm vụ tham mưu, tư vấn cho Giám đốc Học viện về cơ cấu tổ chức Học viện, sắp xếp, bố trí nhân sự và giải quyết các chế độ, chính sách đối với cán bộ, công chức, viên chức của Học viện. Cụ thể như sau:

- Thẩm định quy chế hoạt động do các đơn vị soạn thảo trước khi trình lãnh đạo Học viện xem xét, ban hành; cùng các đơn vị tổ chức triển khai các quy chế đó; phát hiện những bất hợp lý cần điều chỉnh, trình lãnh đạo Học viện ban hành quy chế sửa đổi, bổ sung.

- Thường trực Hội đồng thi hoặc xét tuyển cán bộ, công chức, viên chức của Học viện, tiếp nhận thẩm định hồ sơ trình Hội đồng và giải quyết các thủ tục cần thiết theo quyết định của Hội đồng xét tuyển công chức, viên chức.

- Thường trực Hội đồng thi đua khen thưởng và Hội đồng kỷ luật tiếp nhận, thẩm định hồ sơ và chuẩn bị các tài liệu cần thiết cho phiên họp của Hội đồng và giải quyết các vấn đề sau khi có quyết định của Hội đồng.

- Thường trực Hội đồng an ninh, quốc phòng của Học viện, tham mưu cho lãnh đạo quyết định những vấn đề thuộc an ninh - quốc phòng.

- Chủ trì xây dựng các đề án thành lập, giải thể, sáp nhập các đơn vị thuộc Học viện.

- Theo dõi, tổng hợp, phân tích các số liệu cán bộ, công chức, viên chức của Học viện, thực hiện việc báo cáo các cơ quan, các cấp có thẩm quyền theo quy định hiện hành về số lượng, chất lượng, cơ cấu, tiền lương- thu nhập của cán bộ, công chức của Học viện.

- Trong điều kiện chưa lập văn phòng chuyên trách công tác Đảng và Công đoàn, Ban Tổ chức cán bộ có chức năng thường trực công tác Đảng của Học viện.

II.1.2. Ban Đào tạo:

Ban Đào tạo của Học viện có chức năng tham mưu giúp việc cho Giám đốc Học viện về quản lý và đào tạo, có chức năng, nhiệm vụ cụ thể sau:

- Quản lý công tác đào tạo hệ chính quy ở bậc đại học và trung học hành chính.

- Phối hợp với khoa sau đại học, khoa Đào tạo – bồi dưỡng công chức và tại chức để xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ công chức hàng năm nhất là chỉ tiêu kế hoạch đào tạo để làm việc với cán bộ ngành hữu quan.

- Tham mưu giúp Giám đốc Học viện xây dựng kế hoạch và tổ chức triển khai thực hiện kế hoạch đào tạo.

- Thường trực hội đồng tuyển sinh đào tạo chính quy, giúp Giám đốc Học viện thực hiện công tác tuyển sinh hàng năm.

- Giúp Giám đốc Học viện tổ chức các khóa đào tạo, tổ chức việc quản lý học tập đối với sinh viên, đồng thời quản lý nếp sống, sinh hoạt của sinh viên nhất là sinh viên nội trú,

- Giúp Giám đốc quản lý điểm học, điểm tốt nghiệp của sinh viên; thẩm định điều kiện thi và xét tốt nghiệp trình hội đồng xem xét quyết định.

- Quản lý hồ sơ tuyển sinh, hồ sơ đào tạo và hồ sơ cấp văn bằng, chứng chỉ đối với hệ đào tạo chính quy theo quy định của cấp có thẩm quyền.

- Tổ chức và quản lý các hoạt động của phong trào sinh viên và chủ trì tổ chức các buổi sinh hoạt chính trị của sinh viên theo kế hoạch của Học viện.

II.1.3. Ban Hợp tác quốc tế:

Ban Hợp tác quốc tế có chức năng tham mưu, tư vấn, giúp việc cho Giám đốc Học viện về lĩnh vực quan hệ đối ngoại của Học viện và giảng dạy môn học ngoại ngữ. Có các chức năng nhiệm vụ cụ thể sau:

- Tham mưu, tư vấn, giúp việc cho Giám đốc Học viện thiết lập các mối quan hệ, các chương trình, dự án với các Học viện, Trường Hành chính các nước và với các tổ chức quốc tế khác.

- Tham mưu, tư vấn cho Giám đốc Học viện trong việc trao đổi kinh nghiệm tài liệu, chuyên gia và hợp tác đào tạo với các Học viện và các Trường hành chính các nước.

- Giúp Giám đốc Học viện xử lý các thủ tục ký kết, tiếp nhận thanh toán các dự án hồ sơ đào tạo, nâng cao năng lực đào tạo, hỗ trợ kỹ thuật cho Học viện;

trong điều kiện và khuôn khổ cho phép, trực tiếp quản lý, điều hành số dự án do Giám đốc phân công.

- Giúp Giám đốc thực hiện các văn bản thoả thuận với các nước, các tổ chức quốc tế, nhất là phối hợp với các đơn vị thực hiện thoả thuận đào tạo, bồi dưỡng kiến thức quản lý Nhà nước cho nước Cộng hoà Dân chủ Nhân dân Lào.

- Tham mưu, giúp việc Giám đốc giải quyết các thủ tục ngoại giao cho đoàn vào và đoàn đi công tác nước ngoài.

- Trực tiếp bố trí lực lượng giảng viên để giảng dạy ngoại ngữ cho các khoá học theo kế hoạch của Học viện do các bộ phận chức năng chuyển tới.

- Thực hiện việc quản lý hồ sơ đối ngoại và soạn thảo các báo cáo theo yêu cầu, trình cấp có thẩm quyền ký gửi.

- Thực hiện việc dịch thuật các tài liệu phục vụ giảng dạy và nghiên cứu theo sự phân công của Giám đốc Học viện.

II.1.4. Văn phòng Học viện :

- Tham mưu, tư vấn giúp việc cho Giám đốc Học viện quản lý trụ sở và các hoạt động hành chính của Học viện.

- Tham mưu giúp việc Giám đốc Học viện xây dựng kế hoạch hoạt động của Học viện trên các mặt: Tài chính, xây dựng, kế hoạch của Học viện. Với các chức năng nhiệm vụ cụ thể:

- + Phối hợp cùng các đơn vị chuẩn bị các điều kiện vật chất cho công tác tuyển sinh, công tác đào tạo.

- + Bố trí giảng đường, các thiết bị giảng dạy và học tập trong điều kiện cho phép của Học viện.

- + Giúp Giám đốc thực hiện chế độ thu – chi và quyết toán về tài chính theo chế độ hiện hành.

- + Giúp Giám đốc Học viện quản lý công sản ở các cơ sở Hà nội, cơ sở Thành phố Hồ Chí Minh và các cơ sở khác theo quy định của Giám đốc Học viện.

- + Chuẩn bị điều kiện vật chất để tổ chức các hội nghị sơ kết, tổng kết và hội nghị ngành.

+ Tham mưu, tư vấn, giúp việc cho Giám đốc trong việc tận dụng khai thác nguồn thu nhằm tăng quỹ phúc lợi, đảm bảo đời sống vật chất, tinh thần cho cán bộ, công chức thuộc Học viện .

+ Giải quyết các công việc sự vụ hành chính văn phòng như văn thư, lưu trữ, giao tiếp hành chính ...

II.1.5. Ban Thanh tra Giáo dục - Đào tạo

Ban Thanh tra Giáo dục - Đào tạo có chức năng tham mưu tư vấn và giúp việc cho Giám đốc Học viện về công tác thanh tra giáo dục - đào tạo theo chế độ thanh tra giáo dục - đào tạo hiện hành nhằm đảm bảo cho các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng của Học viện hoạt động có hiệu quả cao, đúng với chế độ, chính sách của Nhà nước. Ban Thanh tra Giáo dục – Đào tạo có chức năng cơ bản sau:

- Giúp Giám đốc Học viện xây dựng Quy chế thanh tra của Học viện.
- Giúp Giám đốc Học viện trong các hoạt động thanh tra: thanh tra tuyển sinh; thanh tra đào tạo; thanh tra tốt nghiệp trong phạm vi toàn hệ thống đào tạo, bồi dưỡng công chức và đào tạo chính quy các bậc học hành chính.
- Giúp Giám đốc Học viện thanh tra chế độ chính sách đối với cán bộ, công chức Học viện, chế độ đối với người học theo quy định của Thanh tra Giáo dục – Đào tạo.
- Giúp Giám đốc Học viện thanh tra chế độ thu – chi, mua sắm trang thiết bị và chế độ sử dụng tài chính, sử dụng trang thiết bị của Học viện.
- Tham mưu, tư vấn, kiến nghị với Giám đốc Học viện xử lý những vấn đề phát hiện sai phạm.
- Thực hiện chế độ báo cáo thanh tra lên cấp có thẩm quyền theo quy định.

II.2. CÁC ĐƠN VỊ ĐÀO TẠO BỒI DƯỠNG.

II.2.1. Khoa Đào tạo, Bồi dưỡng công chức và tại chức.

Khoa Đào tạo, Bồi dưỡng công chức và tại chức có chức năng tham mưu, tư vấn, giúp cho Giám đốc Học viện về các lĩnh vực đào tạo – bồi dưỡng công chức và đào tạo tại chức của Học viện Hành chính Quốc gia, có các chức năng, nhiệm vụ cụ thể sau:

- Tham mưu, tư vấn cho Giám đốc Học viện trên các lĩnh vực đào tạo tiền công vụ, đào tạo tại chức và bồi dưỡng công chức.

- Giúp Giám đốc Học viện thực hiện các quyết định mở lớp, thông báo tuyển sinh, tiếp nhận hồ sơ, chủ trì thẩm định hồ sơ dự tuyển, tổ chức thi tuyển đầu vào của các lớp đào tạo, bồi dưỡng.

- Giúp Giám đốc Học viện quản lý học tập của các lớp theo quy chế đào tạo và bồi dưỡng; chủ trì thẩm định hồ sơ điều kiện thi tốt nghiệp báo cáo hội đồng; chủ trì tổ chức thi tốt nghiệp của các khoá đào tạo, bồi dưỡng; báo cáo kết quả thi trước hội đồng xét tốt nghiệp của các khoá và quản lý việc cấp văn bằng, chứng chỉ tốt nghiệp.

- Giúp Giám đốc Học viện thực hiện quản lý hồ sơ đào tạo, bồi dưỡng.

- Thống kê tổng hợp kết quả đào tạo, bồi dưỡng; thực hiện các báo cáo định kỳ và hàng năm về kết quả đào tạo, bồi dưỡng;

- Giúp Giám đốc Học viện theo dõi, đánh giá hoạt động đào tạo, bồi dưỡng cán bộ công chức của các trường thuộc các tỉnh, thành phố và thuộc các bộ ngành để có cơ sở đánh giá kết quả hoạt động đối với công tác thi đua và đề xuất với Giám đốc Học viện kịp thời điều chỉnh những lệch lạc.

- Cung cấp hồ sơ, tài liệu cho thanh tra Học viện khi có yêu cầu.

II.2.2. Khoa Sau đại học.

Khoa Sau đại học có chức năng tham mưu, tư vấn và quản lý lĩnh vực đào tạo sau đại học. Phương pháp sư phạm hành chính và đào tạo công nghệ thông tin cấp chứng chỉ quốc tế. Có những chức năng và nhiệm vụ cụ thể sau:

- Tham mưu, tư vấn giúp Giám đốc Học viện tổ chức và quản lý đào tạo nghiên cứu sinh, đào tạo cao học, đào tạo phương pháp sư phạm hành chính và đào tạo công nghệ thông tin cấp chứng chỉ quốc tế.

- Giúp Giám đốc Học viện quản lý các lớp hoặc các khoá đào tạo, bồi dưỡng thuộc lĩnh vực quản lý; cung cấp hồ sơ để thẩm định điều kiện thi tốt nghiệp, bảo vệ luận văn, luận án cho thanh tra hoặc tổ thẩm định trước khi Hội đồng họp theo đúng quy trình đào tạo của Nhà nước.

- Phối hợp với các khoa, bộ môn thực hiện chương trình đào tạo, bồi dưỡng sau đại học, đào tạo phương pháp sư phạm và đào tạo công nghệ thông tin theo kế hoạch đã được Giám đốc phê duyệt.

- Giúp Giám đốc Học viện tổ chức quản lý hồ sơ đào tạo sau đại học, đào tạo phương pháp sư phạm và đào tạo công nghệ thông tin theo chế độ lưu trữ hồ sơ giáo dục, đào tạo .

- Theo dõi, thống kê, tổng hợp báo cáo kết quả đào tạo sau đại học, đào tạo phương pháp sư phạm và đào tạo công nghệ thông tin theo định kỳ hàng năm.

- Cung cấp số liệu, tình hình khi Thanh tra Giáo dục yêu cầu;

- Tổng kết rút kinh nghiệm, đưa ra các kiến nghị đề xuất với Giám đốc điều chỉnh những bất hợp lý nhằm nâng cao chất lượng đào tạo.

II.2.3. Các khoa và bộ môn trực thuộc.

Các khoa và bộ môn có chức năng giúp Giám đốc Học viện xây dựng chương trình; biên soạn tài liệu, giáo trình và tổ chức giảng dạy các môn học được Giám đốc Học viện phân công cho các hệ đào tạo, bồi dưỡng của Học viện Hành chính Quốc gia. Có chức năng và nhiệm vụ chủ yếu sau:

- Xác định môn học, thời lượng của chương trình giảng dạy của các môn học được phân công cho từng đối tượng được đào tạo, bồi dưỡng trình Hội đồng giáo trình của Học viện xem xét, quyết định;

- Xây dựng chương trình, tổ chức biên soạn tài liệu, giáo trình giảng dạy các môn học cho từng loại đối tượng trình Hội đồng xem xét, quyết định;

- Tổ chức nghiên cứu khoa học để phục vụ nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng và thường xuyên cập nhật, đổi mới tài liệu giáo trình giảng dạy trình hội đồng xem xét quyết định;

- Bố trí lực lượng giảng viên giảng dạy các môn học thuộc đơn vị; quản lý lực lượng cán bộ giảng viên của khoa, bộ môn theo quy chế đào tạo và quy chế quản lý cán bộ, công chức.

- Thực hiện hướng dẫn sinh viên, học viên đi thực tế môn học hoặc thực tập tốt nghiệp theo chương trình Học viện giao.

- Có kế hoạch hàng năm cử cán bộ, giảng viên đi tập huấn về môn học để nâng cao trình độ và kỹ năng giảng dạy.

- Tổ chức quản lý cán bộ giảng viên trong khoa theo quy định của quy chế quản lý cán bộ công chức và luật giáo dục.

- Hàng năm tiến hành tổng kết đánh giá kết quả công tác, phân loại lao động theo chế độ hiện hành.

II.3. CÁC TỔ CHỨC SỰ NGHIỆP.

II.3.1. Viện Nghiên cứu khoa học hành chính

Viện Nghiên cứu khoa học hành chính là đơn vị sự nghiệp thuộc Học viện Hành chính Quốc gia, có chức năng thực hiện công tác nghiên cứu khoa học về hành chính nhà nước, quản lý công tác nghiên cứu khoa học của Học viện và tham gia đào tạo cán bộ có trình độ trên đại học. Viện có các nhiệm vụ chủ yếu sau:

- + Trực tiếp nghiên cứu và tổ chức nghiên cứu các vấn đề lý luận và thực tiễn về hành chính nhà nước nhằm phục vụ công tác giảng dạy và tham mưu tư vấn theo yêu cầu của nhà nước trong việc cải cách hành chính và phát triển khoa học hành chính ở nước ta.

- + Quản lý công tác khoa học của Học viện như: đề xuất với Giám đốc Học viện phương hướng, nhiệm vụ và kế hoạch nghiên cứu khoa học hàng năm và dài hạn; giúp Giám đốc Học viện triển khai, đôn đốc và kiểm tra việc thực hiện kế hoạch nghiên cứu khoa học, trước hết là các công trình nghiên cứu cấp Học viện, cấp Bộ và cấp Nhà nước quản lý; đánh giá tình hình hoạt động khoa học, đánh giá các công trình nghiên cứu, xây dựng kế hoạch đưa kết quả nghiên cứu vào giảng dạy và báo cáo Bộ, Chính phủ kết quả nghiên cứu khi có yêu cầu; phối hợp với các Bộ, ngành, địa phương tổ chức nghiên cứu hoặc thí điểm kết quả nghiên cứu vào thực tiễn.

- + Tổ chức các cuộc hội thảo khoa học hành chính, trực tiếp ký hợp đồng nghiên cứu khoa học hành chính với các cơ quan có liên quan trên cơ sở chủ trương và kế hoạch được Giám đốc phê duyệt.

+ Tổ chức và thực hiện các hoạt động thông tin-tư liệu phục vụ công tác nghiên cứu, giảng dạy của Học viện

+ Tổ chức xuất bản các ấn phẩm nghiên cứu khoa học về hành chính nhà nước. Xuất bản Tạp chí Thông tin khoa học hành chính theo đúng chế độ, chính sách của Nhà nước và quy chế của Học viện.

+ Thực hiện chức năng quản lý hành chính các hoạt động khoa học của Học viện

+ Hướng dẫn, giúp đỡ các trường chính trị các tỉnh, thành phố; các trường cán bộ của các Bộ, Ngành thực hiện các mặt công tác: nghiên cứu khoa học, thông tin khoa học, xây dựng tư liệu và thư viện... theo sự chỉ đạo của Giám đốc Học viện

II.3.2. Tạp chí Quản lý Nhà nước.

Tạp chí Quản lý nhà nước là cơ quan ngôn luận của Học viện Hành chính Quốc gia và Bộ Nội vụ về lĩnh vực hành chính nhà nước, là một đơn vị sự nghiệp thuộc Học viện Hành chính Quốc gia hoạt động theo Luật báo chí và quy chế của Học viện. Có các chức năng nhiệm vụ sau:

- Xuất bản và phát hành Tạp chí Quản lý Nhà nước theo định kỳ và các ấn phẩm có liên quan đến lĩnh vực quản lý nhà nước theo kế hoạch được Giám đốc và Hội đồng Biên tập phê duyệt;

- Tuyên truyền, phổ biến và hướng dẫn việc thực hiện các chủ trương, chính sách của Đảng, pháp luật của Nhà nước về quản lý nhà nước; trao đổi ý kiến các vấn đề về lý luận và thực tiễn, phổ biến kiến thức, kinh nghiệm và kỹ thuật, nghiệp vụ quản lý hành chính trong nước và ngoài nước;

- Thực hiện chức năng quản lý hành chính đối với cơ quan tạp chí và đối với các hoạt động của Ban Biên tập, Ban Trị sự và các phóng viên.

- Trực tiếp giao dịch, ký kết hợp đồng với các đơn vị kinh tế và các cơ quan khác liên quan đến nhiệm vụ được giao

- Xây dựng phương hướng, kế hoạch công tác hàng năm và từng số tạp chí; Tổ chức thực hiện công tác xuất bản và phát hành Tạp chí
- Duyệt tin, bài, ảnh của từng số Tạp chí trước khi trình Tổng Biên tập
- Tổ chức rút kinh nghiệm từng số tạp chí, sơ kết, tổng kết công tác 6 tháng và hàng năm

II.3.3. Trung tâm Tin học-Thư viện.

Trung tâm Tin học - Thư viện là đơn vị thuộc Học viện Hành chính Quốc gia có chức năng giúp Giám đốc Học viện thực hiện công tác đào tạo tin học và công tác thư viện của Học viện Hành chính Quốc gia. Trung tâm Tin học-Thư viện được cấu thành bởi 2 khối chuyên môn khác nhau:

* Khối tin học có chức năng nhiệm vụ giống các Khoa Đào tạo, bồi dưỡng.

* Khối thư viện có các chức năng nhiệm vụ chủ yếu sau:

- Suu tầm, thu thập các sách, các tài liệu, tạp chí,... thuộc lĩnh vực hoạt động quản lý nhà nước và khoa học hành chính để phục vụ công tác lãnh đạo, quản lý, nghiên cứu, giảng dạy và học tập của Học viện Hành chính Quốc gia
- Tổ chức và quản lý phòng đọc của giáo viên, phòng đọc của học viên và sinh viên; thu thập, sắp xếp theo chuyên đề các sách, các văn bản pháp quy và tài liệu tham khảo liên quan đến công tác quản lý hành chính nhà nước, bảo quản tại phòng đọc để phục vụ công tác nghiên cứu, giảng dạy và học tập của Học viện.
- Quản lý thư viện của Học viện, thực hiện việc thường xuyên bổ sung sách báo, tài liệu để đáp ứng kịp thời, đầy đủ nhu cầu tham khảo, phục vụ công tác giảng dạy, nghiên cứu và học tập cho các đối tượng của Học viện

II.3.4. Nhà xuất bản Hành chính

Nhà xuất bản Hành chính là tổ chức sự nghiệp thuộc Học viện Hành chính Quốc gia và Bộ Nội vụ, chịu sự quản lý nhà nước của Giám đốc Học viện Hành chính Quốc gia, hoạt động theo quy định của Luật Xuất bản.

Nhà xuất bản Hành chính có các nhiệm vụ cụ thể sau:

1/ Xuất bản các loại sách và tài liệu:

a) Tuyên truyền, phổ biến quan điểm, chủ trương chính sách của Đảng và Nhà nước đối với công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức trong hệ thống chính trị của nước ta.

b) Giáo trình, tài liệu học tập, tài liệu tham khảo phục vụ công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức; đào tạo đại học, sau đại học và nghiên cứu khoa học về hành chính và quản lý nhà nước.

c) Giáo trình, tài liệu đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ cho đội ngũ giảng viên trong hệ thống các trường đào tạo, bồi dưỡng cán bộ công chức ở nước ta.

d) Tài liệu nghiên cứu khoa học, kỷ yếu hội thảo khoa học, phục vụ công tác nghiên cứu khoa học của giảng viên, sinh viên, học viên cao học, nghiên cứu sinh, cán bộ làm công tác nghiên cứu và quản lý hành chính nhà nước.

e) Sách chuyên đề, sách truyền thống, sách dịch về các lĩnh vực hành chính, quản lý nhà nước, lịch sử về sự phát triển của nhà nước.

f) Sách và tài liệu khác do Bộ trưởng Bộ Nội vụ và Giám đốc Học viện hành chính Quốc gia giao.

2. Nhận, quản lý và sử dụng vốn, đất đai, văn phòng, nhà xưởng, thiết bị và các nguồn lực khác do Học viện Hành chính Quốc gia và các cơ quan có thẩm quyền cấp

3. Hợp tác với các đơn vị liên quan của Học viện Hành chính Quốc gia trong việc thực hiện kế hoạch xuất bản hàng năm.

4. Được tiếp nhận các thông tin với tư cách là một đơn vị thuộc Học viện Hành chính Quốc gia.

5. Liên kết xuất bản và tiếp nhận vốn, tài sản của các cơ quan trong và ngoài nước, các cá nhân, các doanh nghiệp góp để thực hiện liên kết xuất bản.

6. Vay và huy động vốn khi có nhu cầu triển khai sản xuất và mở rộng các hoạt động theo nhiệm vụ được giao.

7. Ký kết các hợp đồng in, phát hành sách, ấn phẩm và hợp đồng lao động; quyết định mức trả thù lao cho công tác xuất bản và sử dụng quỹ phúc lợi, quỹ khen thưởng theo quy định.

8. Chịu trách nhiệm trước pháp luật và Giám đốc Học viện Hành chính Quốc gia về các ấn phẩm của Nhà xuất bản.

9. Xây dựng các kế hoạch dài hạn, kế hoạch hàng năm, các dự án sản xuất, cung ứng trình Giám đốc Học viện Hành chính Quốc gia duyệt để thực hiện.

10. Đăng ký kế hoạch xuất bản hàng năm với Cục Xuất bản, Bộ Văn hóa Thông tin theo quy định của Luật Xuất bản.

11. Theo định kỳ báo cáo kết quả hoạt động của Nhà xuất bản theo quy định.

12. Quản lý, sử dụng các nguồn nhân lực, tài sản, vốn được cấp và huy động theo đúng chế độ, nguyên tắc, mục đích và nhiệm vụ được giao; bảo tồn, phát triển vốn và thanh toán các nguồn vốn vay (nếu có).

13. Thực hiện nghĩa vụ đối với nhà nước (thuế) và đóng góp nghĩa vụ đối với Học viện Hành chính Quốc gia theo quy định.

14. Thực hiện các nhiệm vụ khác do Giám đốc Học viện Hành chính Quốc gia giao.

II.3.5. Trung tâm Dịch vụ Hỗ trợ đào tạo.

Trung tâm Dịch vụ Hỗ trợ đào tạo là một tổ chức hoạt động dịch vụ hỗ trợ cho việc đào tạo, bồi dưỡng của Học viện Hành chính, có các chức năng nhiệm vụ cụ thể sau:

- Tổ chức các hoạt động mang tính dịch vụ phục vụ nhu cầu thiết yếu cho công tác đào tạo, bồi dưỡng của Học viện và đảm bảo có thu trong khuôn khổ chính sách, pháp luật của Nhà nước và quy chế của Học viện cho phép như:

+ Tổ chức việc trông giữ xe của cán bộ, công chức Học viện và của học viên, sinh viên.

+ Khai thác cơ sở vật chất hiện có của Học viện để tổ chức các dịch vụ như cho thuê Hội trường, giảng đường, thiết bị hội nghị, thiết bị giảng dạy trong khuôn khổ quy chế Học viện cho phép.

+ Khai thác nhà khách, ký túc xá để cho thuê nhằm thu hồi vốn đầu tư và tạo kinh phí sửa chữa, nâng cấp.

+ Khai thác nhà ăn để tổ chức dịch vụ ăn uống cho cán bộ, công chức và học viên, sinh viên hàng ngày; nhận đặt tiệc cưới, hội nghị trong phạm vi có thể.

+ Mở dịch vụ căng-tin để phục vụ cán bộ, công chức, học sinh, sinh viên nhằm hạn chế việc mua sắm, ăn uống ở bên ngoài, đảm bảo vệ sinh và đảm bảo văn hóa của cơ sở đào tạo.

+ Tổ chức gian hàng sách báo giáo trình, hàng văn hóa phẩm lưu niệm phục vụ cho cán bộ, công chức, học sinh, sinh viên.

+ Tổ chức dịch vụ cho thuê sân bãi hoạt động thể thao.

- Thực hiện nhận hợp đồng khối lượng công việc với Học viện như công tác bảo vệ an ninh trật tự, bảo vệ và bảo quản cơ sở vật chất của Học viện; bảo vệ chăm sóc khuôn viên cây xanh; vệ sinh giảng đường và khu làm việc, ...

- Thực hiện việc tổ chức và sử dụng lao động, thuê mướn hợp đồng lao động phù hợp với yêu cầu của các hoạt động dịch vụ. Thực hiện chế độ đối với lao động theo chế độ hiện hành

- Tổ chức hạch toán kinh tế, thực hiện giao nộp nghĩa vụ đối với nhà nước theo quy định hiện hành; nộp khấu hao và các khoản trích nộp theo tỷ lệ theo quy định của Học viện cho Học viện.

- Mua sắm trang thiết bị, sửa chữa nhỏ các cơ sở vật chất như: nhà, giảng đường, trang thiết bị phục vụ hoạt động dịch vụ bằng nguồn thu dịch vụ để phục vụ kịp thời theo quy chế của Học viện.

- Thực hiện đầy đủ việc cung ứng các dịch vụ đối với Học viện theo cam kết và phải xử phạt về tài chính khi không làm đúng các cam kết cung ứng dịch vụ hoặc cung ứng dịch vụ với chất lượng không đảm bảo.

II.3.6. Phân viện học viện Hành chính quốc gia tại thành phố Hồ Chí Minh.

Để phát triển Học viện Hành chính Quốc gia đáp ứng những yêu cầu về đào tạo, bồi dưỡng công chức, viên chức cho nền hành chính nhà nước phục vụ cho công cuộc cải cách hành chính theo tinh thần các quyết định:

- Quyết định số 874/TTg, ngày 20/11/1996 của Thủ tướng Chính phủ "về công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức nhà nước".

- Quyết định số 74/2001/QĐ-TTg, ngày 07/5/2001 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức giai đoạn 2001-2005.

- Quyết định số 287/QĐ-TTg, ngày 06/5/1996 của Thủ tướng Chính phủ giao nhiệm vụ đào tạo Đại học Hành chính cho Học viện Hành chính Quốc gia.

- Quyết định số 140 /2002/QĐ-TTg, ngày 18 tháng 10 năm 2002 của Thủ tướng Chính phủ về việc giao nhiệm vụ đào tạo tiến sĩ cho Học viện Hành chính Quốc gia.

- Quyết định số 69/2002/QĐ-TTg, ngày 29/4/2003 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt chương trình xây dựng, nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức nhà nước giai đoạn I (2003-2005).

Đồng thời trên cơ sở Pháp lệnh cán bộ, công chức sửa đổi (số 11/2003/PL-UBTVQH11, ngày 11/4/2003 của Ủy ban Thường vụ Quốc hội).

Ngày 13/11/2003, Thủ tướng Chính phủ có Quyết định số 234/2003/QĐ-TTg quy định về chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Học viện Hành chính Quốc gia. Điều 4 của Quyết định quy định cơ cấu tổ chức của Học viện Hành chính Quốc gia; tại điểm 1, mục b quy định "Phân viện Học viện Hành chính Quốc gia tại thành phố Hồ Chí Minh".

II.3.6.1. Mục tiêu của việc thành lập:

Việc thành lập Phân viện nhằm những mục tiêu cơ bản sau đây:

1. Nâng cao năng lực cơ sở đào tạo của Học viện Hành chính Quốc gia tại thành phố Hồ Chí Minh về nguồn nhân lực, về điều kiện vật chất kỹ thuật, địa vị pháp lý nhằm chủ động, đáp ứng kịp thời yêu cầu đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực cho nền hành chính nhà nước đối với các tỉnh Đông Nam Bộ và Tây Nam Bộ.
2. Từng bước kiện toàn cơ cấu tổ chức của Phân viện để từ đảm nhận từng phần tiến tới đảm nhận toàn bộ các khâu đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực cho nền hành chính theo tinh thần Quyết định số 234/2003/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ quy định về chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Học viện Hành chính Quốc gia đối với vùng Đông Nam Bộ và Tây Nam Bộ.
3. Đảm bảo cho đối tượng được đào tạo, bồi dưỡng có những điều kiện thuận lợi trong học tập, nghiên cứu gắn kết với những điều kiện thực tế của vùng và tiết kiệm chi phí trong đào tạo, bồi dưỡng.
4. Đáp ứng yêu cầu đào tạo, bồi dưỡng nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, công chức theo tinh thần Quyết định số 69/2003/QĐ-TTg và yêu cầu đào tạo Tiềm công vụ theo tinh thần Pháp lệnh sửa đổi, bổ sung một số điều của Pháp lệnh cán bộ, công chức năm 2003.

II.3.6.2. Cơ cấu mô hình tổ chức Phân viện Học viện Hành chính Quốc gia tại Thành phố Hồ Chí Minh.

Qua khảo sát một số mô hình tổ chức bộ máy phân viện của một số học viện ngành tại Thành phố Hồ Chí Minh và trên cơ sở thực trạng điều kiện về nguồn nhân lực của Cơ sở Học viện Hành chính Quốc gia tại Thành phố Hồ Chí Minh cho thấy, việc xác lập mô hình tổ chức bộ máy của Phân viện cần có những bước đi thích hợp tùy thuộc vào sự phát triển nguồn nhân lực của Phân viện Học viện Hành chính Quốc gia tại Thành phố Hồ Chí Minh. Trước mắt, Phân viện Học viện Hành chính Quốc gia tại Thành phố Hồ Chí Minh được tổ chức một cách tinh gọn, ít đầu mối để đáp ứng nhu cầu cán bộ chủ chốt của Phân viện. Bởi vậy, Phân viện Học viện Hành chính Quốc gia tại Thành phố Hồ Chí Minh sẽ bao gồm các đơn vị như sau:

1. Văn phòng Phân viện gồm có:

- Phòng Tổ chức - Hành chính - Quản trị. Phòng này đảm nhận chức năng tổ chức cán bộ, hành chính và quản trị của Phân viện.

- Phòng Kế toán - Tài vụ. Phòng này vẫn đảm nhận chức năng kế toán - tài vụ của Phân viện.

- Phòng Tư liệu - Thư viện. Đảm nhận chức năng thư viện và cung cấp tư liệu cho đối tượng học.

- Trung tâm Hỗ trợ đào tạo. Là đầu mối thuộc Văn phòng Phân viện, chịu sự quản lý của Văn phòng Phân viện và thực hiện theo cơ chế khoán chi, có thu và tự trang trải trên những nguyên tắc nhất định do Lãnh đạo Học viện và Phân viện quy định.

2. Khoa Cơ sở, gồm 3 bộ môn:

- Bộ môn Mác - Lênin và Tư tưởng Hồ Chí Minh.

- Bộ môn Nhà nước và Pháp luật.

- Bộ môn Tin học và Ngoại ngữ.

3. Khoa Quản lý nhà nước về Ngành và Lĩnh vực, gồm 4 bộ môn:

- Bộ môn Quản lý nhà nước về Kinh tế.

- Bộ môn Quản lý nhà nước về Xã hội (trong đó có QLNN về Đô thị và Nông thôn).

- Bộ môn Văn bản - Công nghệ hành chính.

- Bộ môn Khoa học Hành chính - Tổ chức, quản lý nhân sự hành chính.

4. Ban quản lý Đào tạo và Bồi dưỡng, gồm có 3 phòng:

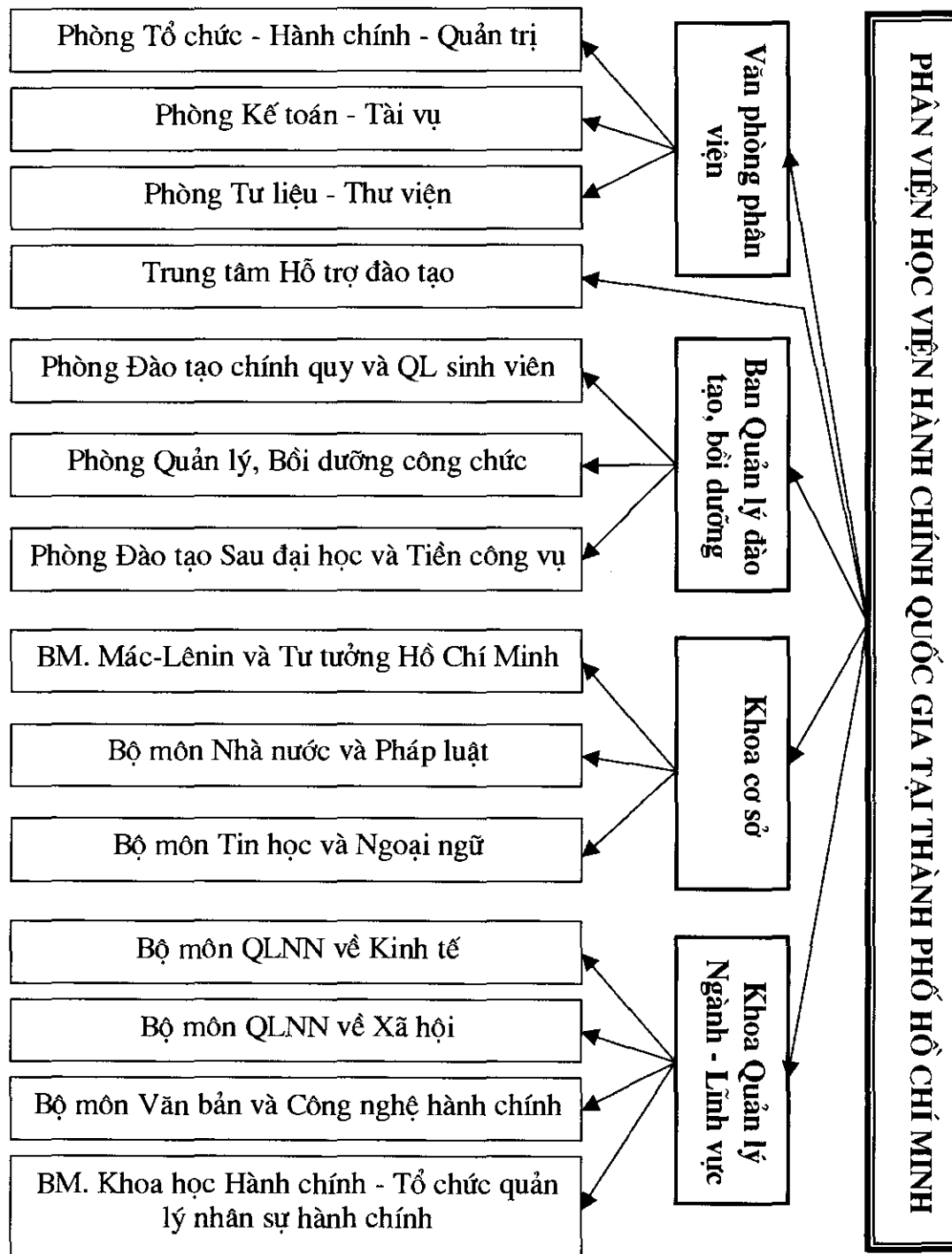
- Phòng Quản lý đào tạo chính quy và quản lý sinh viên.

- Phòng Quản lý bồi dưỡng công chức.

- Phòng Quản lý đào tạo Sau đại học và Tiến công vụ.

Như vậy Phân viện Học viện Hành chính Quốc gia tại Thành phố Hồ Chí Minh gồm có 4 đầu mối, trong đó gồm có: 6 phòng chức năng, 1 trung tâm và 7 bộ môn.

Mô hình tổ chức bộ máy này được kết cấu theo sơ đồ sau:



II.3.7. Văn phòng đại diện của Học viện tại Thành phố Huế

II.3.7.1 Sự cần thiết thành lập Văn phòng đại diện

- Mục đích: Học viện Hành chính Quốc gia cần có 1 cơ quan đại diện thường trực tại Thành phố Huế để:

+ Đại diện về mặt pháp lý cho Học viện giải quyết các vấn đề có liên quan tại khu vực Miền trung, khi chưa thành lập được một Phân viện.

+ Tiếp nhận và xử lý thông tin về kinh tế, xã hội, điều kiện kỹ thuật tiến tới việc xây dựng cơ sở vật chất kỹ thuật để sớm thành lập Phân viện tại khu vực.

+ Văn phòng đại diện là đầu mối chính trong việc giao dịch với các cơ quan đơn vị trong khu vực; quản lý và khai thác hiệu quả cơ sở vật chất hiện có của Học viện tại Thành phố Huế.

II.3.7.2 Chức năng nhiệm vụ.

- Văn phòng đại diện của Học viện tại Thành phố Huế là đơn vị trực thuộc Giám đốc Học viện Hành chính Quốc gia, có chức năng nhiệm vụ.

- Nghiên cứu, đề xuất và tổ chức thực hiện việc xúc tiến xây dựng cơ sở vật chất kỹ thuật để thành lập Phân viện.

- Quản lý và khai thác cơ sở của Học viện hiện có tại Thành phố Huế phục vụ cho việc đào tạo và bồi dưỡng cán bộ công viên chức khu vực Miền trung.

- Trực tiếp sắp xếp nơi ăn nghỉ và quản lý các đối tượng là học sinh, cán bộ và công chức học tập và bồi dưỡng tại khu vực Miền trung theo sự chỉ đạo của Giám đốc Học viện Hành chính Quốc gia khi có đủ điều kiện.

- Xúc tiến dự án đất để tiến hành xây dựng cơ bản trụ sở Phân viện.

- Thực hiện sự ủy quyền của Giám đốc Học viện thay mặt bên A trong việc xây dựng cơ sở vật chất, mua sắm trang thiết bị khi dự án được duyệt.

II.3.7.3 Xác định loại hình và cơ cấu tổ chức.

- Để phù hợp với cơ cấu tổ chức của Học viện trong giai đoạn hiện nay, Văn phòng đại diện của Học viện tại Thành phố Huế là một đơn vị hành chính thuộc Giám đốc Học viện, là trung tâm thường trực giải quyết các vấn đề về quản lý, khai thác cơ sở của Học viện tại khu vực Miền trung có hiệu quả.

- Cơ cấu tổ chức của Văn phòng đại diện gồm có Trưởng văn phòng và một số chuyên viên thực hiện nhiệm vụ theo sự phân công của Trưởng văn phòng đại diện

- Văn phòng đại diện của Học viện tại Thành phố Huế, trước mắt dự kiến đề nghị 3 người gồm có:

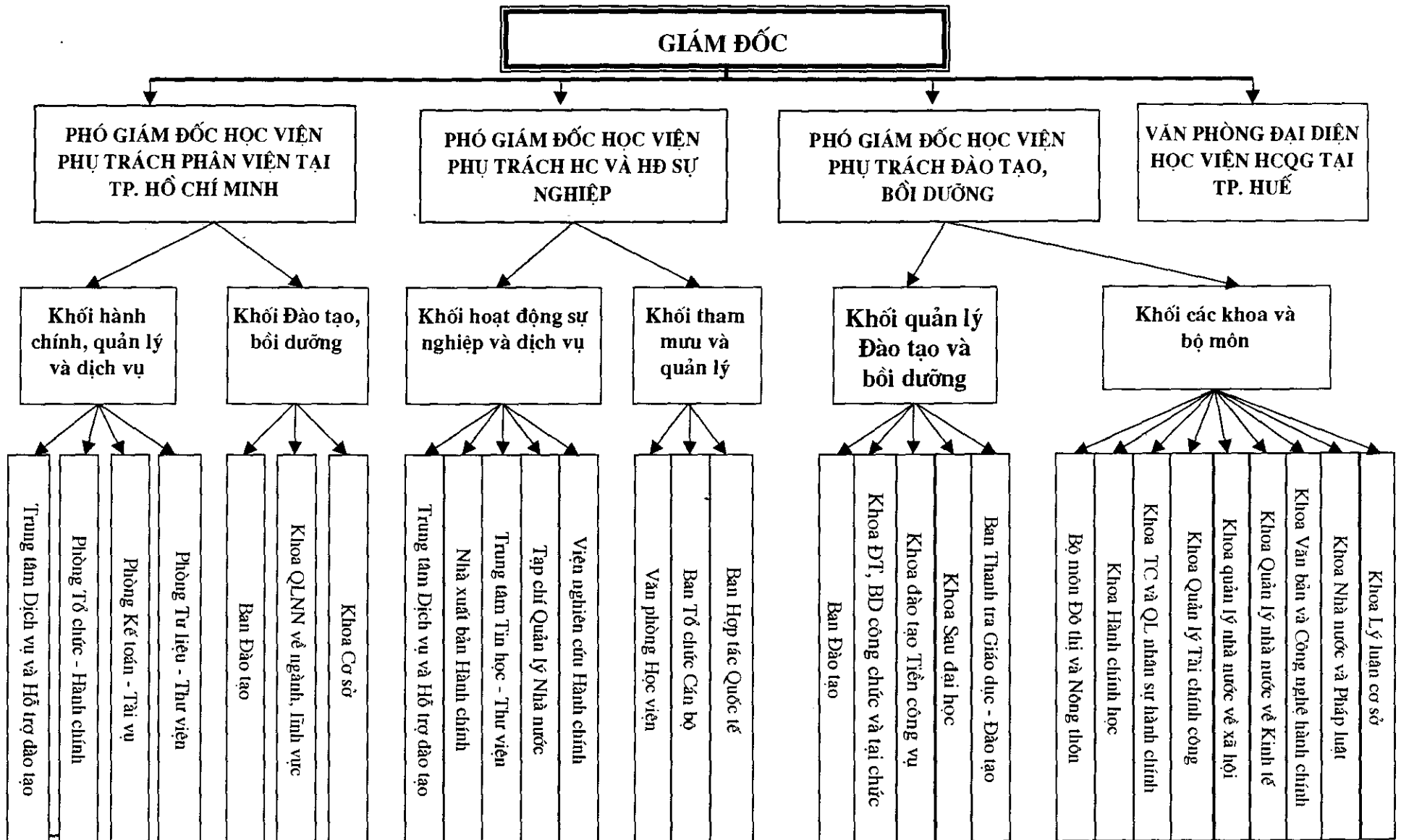
+ Trưởng Văn phòng đại diện: phụ trách chung

+ Một cán bộ có sự hiểu biết sâu một số mặt trong khu vực có chuyên môn nghiệp vụ và xử lý thành thạo máy vi tính làm trợ lý cho Trưởng Văn phòng đại diện, đồng thời giải quyết các vấn đề Quản trị, Hành chính, lao động và các vấn đề khác.

+ Một bảo vệ kiêm lái xe (nếu có thể)

III. SƠ ĐỒ TỔNG THỂ BỘ MÁY HỌC VIỆN HÀNH CHÍNH QUỐC GIA

SƠ ĐỒ TỔ CHỨC BỘ MÁY HỌC VIỆN HÀNH CHÍNH QUỐC GIA



IV. NHỮNG GIẢI PHÁP CƠ BẢN NHẪM TỪNG BƯỚC HOÀN THIỆN CƠ CẤU TỔ CHỨC VÀ CƠ CHẾ HOẠT ĐỘNG CỦA HỌC VIỆN HÀNH CHÍNH QUỐC GIA.

1. Cần xác định rõ vị trí của Học viện Hành chính Quốc gia trong tổng thể các cơ quan thực hiện chức năng đào tạo và bồi dưỡng cán bộ, công chức của Đảng và Nhà nước.

Đây là một vấn đề mang tính then chốt để đưa ra các giải pháp cần thiết nhằm hoàn thiện cơ cấu tổ chức và cơ chế hoạt động đào tạo và bồi dưỡng cán bộ, công chức trong tổng thể các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức nói chung. Nhiều năm qua, do chưa xác định đầy đủ và đúng trên cơ sở khoa học, vấn đề vị trí của Học viện Hành chính Quốc gia được đưa ra bàn luận nhiều lần. Điều đó có thể thấy rõ qua gần 45 năm tồn tại (Học viện Hành chính Quốc gia sẽ kỷ niệm vào 29/05/2005) vị trí của Học viện Hành chính Quốc gia (tên gọi ngày nay) chưa được xác định một cách đầy đủ và đúng trong hệ thống đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức.

Một số ý kiến đề xuất việc sáp nhập hay chuyển đổi chức năng, nhiệm vụ cũng như đưa nhiều nội dung, kiến thức bồi dưỡng cho đội ngũ cán bộ, công chức nói chung vào trong hoạt động đào tạo bồi dưỡng của Học viện Hành chính Quốc gia cũng như đưa, chuyển nhiều kiến thức thuộc lĩnh vực đào tạo, bồi dưỡng mang tính chất chuyên môn của hành chính cho nhiều cơ sở đào tạo khác. Đó cũng chính là lý do để không ít người cho rằng hệ thống đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức có sự trùng lặp giữa các cơ sở đào tạo. Đây là một tư duy chưa thật đầy đủ khi không xác định rõ từng cơ sở đào tạo phải đào tạo ai, đào tạo những nội dung gì. Do nhu cầu của xã hội đè nặng lên hành chính nên không ít người chạy sang hành chính và dạy trong không ít chương trình các nội dung đáng lẽ chỉ nên học một nơi. Điều này cũng xảy ra trong không ít lĩnh vực khác như luật. Nhiều người làm tướng luật có thể dạy ở nhiều trường đại học và như vậy sẽ có rất nhiều cử nhân luật. Nhưng thực tế chỉ ra rằng, chỉ nơi nào đích thực có đội ngũ giảng viên luật thực sự mới tạo ra được các cử nhân luật am hiểu pháp luật. Những nội dung chuyên môn hành chính, cũng xảy ra tương tự như vậy.

Khi nghiên cứu chương trình này, xã hội đang xoay quanh vấn đề có nên nhập hay không Học viện Hành chính Quốc gia cùng với các cơ sở đào tạo khác. Cách tư duy của một số nhà nghiên cứu chỉ mới thiên về việc áp dụng triển quy mô các cơ sở đào tạo mà quên đi những gì cần đào tạo và bồi dưỡng. Mặt khác cũng chưa xác định rõ một nền hành chính hiện đại phải là một nền hành chính mang tính chất chuyên môn, nghề nghiệp. Bên cạnh những vấn đề mang tính lý luận về Đảng đã được bồi dưỡng ở nhiều chương trình, kiến thức hành chính là một trong những yếu kém mang tính cơ bản hiện tại của đội ngũ cán bộ, công chức làm việc trong các cơ quan quản lý nhà nước chưa thực sự được nhận thức đúng. Đó cũng chính là một trong 5 nguyên nhân¹ làm cho tiến trình cải cách hành chính "tiến hành chậm, thiếu cương quyết, hiệu quả thấp²".

Nghị định 253- HĐBT ngày 6 tháng 7 năm 1992 đã quy định "*là trung tâm đào tạo, bồi dưỡng công chức hành chính Nhà nước và nghiên cứu khoa học hành chính Nhà nước*"³/. Tuy nhiên, hiểu và phân biệt giữa cán bộ, công chức, viên chức và công chức hành chính nhà nước chưa được quy định cụ thể ở các văn bản quy phạm pháp luật nên sự nhận thức công chức hành chính nhà nước nhiều trường hợp quá hẹp; có trường hợp quá rộng.

Việc quy định khá hẹp với thuật ngữ công chức hành chính nhà nước trong Nghị định 253-HĐBT làm cho việc mở rộng hoạt động đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức trong không ít trường hợp hạn chế do nhiều đối tượng không hiểu họ thuộc lĩnh vực nào. Mặt khác, do chính sách của Nhà nước về cán bộ, công chức (thi nâng ngạch chuyên viên lên chuyên viên chính) không chỉ đối với công chức hành chính nhà nước mà còn nhiều nhóm đối tượng khác. Họ đã học nhiều chương trình thuộc các lĩnh vực khác nhau, và cũng phải học chương trình của chuyên viên hay chuyên viên chính, mặc dù có thể họ không sử dụng đến những kiến thức đó.

Trong xu thế cải cách hành chính, sự ra đời của Tòa án hành chính thuộc tòa án nhân dân tối cao (ngành tư pháp) theo Nghị quyết của Quốc hội khoá IX

¹ Chương trình tổng thể cải cách hành chính đề cập đến 5 nhóm nguyên nhân làm cho cải cách hành chính của chúng ta chưa đạt được mong muốn, trong đó có nguyên nhân thuộc về nhận thức hoạt động quản lý hành chính nhà nước và cải cách hành chính. Cán bộ, công chức chưa được đào tạo đầy đủ kiến thức cần để tiến hành các hoạt động quản lý nhà nước.

² Văn kiện Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ IX. NXB chính trị quốc gia.

kỳ họp thứ 7 (20/4/1995), vấn đề đào tạo thẩm phán toà án hành chính các cấp đặt ra một nhiệm vụ cấp bách. Tuy nhiên, nhóm thẩm phán toà án hành chính thuộc nhóm cán bộ, công chức không phải công chức hành chính nhà nước như đã quy định trong Nghị định 95/ 1996 về công chức. Nhưng Học viện Hành chính Quốc gia được giao đào tạo bồi dưỡng đội ngũ cán bộ, công chức này *"Giao học viện Hành chính Quốc gia chủ trì cùng với Bộ Tư pháp, Thanh tra Nhà nước phối hợp với Toà án nhân dân tối cao...."*⁴/.

Trong xu thế đòi hỏi phải nâng cao kiến thức hành chính nhà nước cho cán bộ, công chức, Thủ tướng chính phủ đã giao cho Học viện Hành chính Quốc gia hành chính quốc gia đào tạo các loại học vị khác nhau liên quan đến khoa học hành chính: đại học hành chính (quyết định 287-TTg - 1996); đào tạo thạc sỹ hành chính, đào tạo tiến sỹ hành chính (quyết định 140/2002/QĐ-TTg); đào tạo đội ngũ giảng viên cho các trường chính trị và trường đào tạo, bồi dưỡng cán bộ của Bộ, ngành (quyết định của Bộ trưởng Bộ Nội vụ 28/2203/QĐ-BNV).

Như vậy, từ Nghị định 253 -HĐBT quy định nhiệm vụ đào tạo, bồi dưỡng công chức hành chính nhà nước nay nhiệm vụ của Học viện Hành chính Quốc gia đã mở rộng sang nhiều nhóm đối tượng cán bộ, công chức trong bộ máy nhà nước.

Quyết định 234/2004/QĐ-TTg của Thủ tướng chính phủ đã giao cho Học viện Hành chính Quốc gia nhiều nhiệm vụ hơn so với Nghị định 253-HĐBT. Theo quyết định 234/2004/QĐ-TTg *"Học viện Hành chính Quốc gia là Trung tâm Quốc gia, tự chủ và tự chịu trách nhiệm về tổ chức bộ máy, biên chế và tài chính theo quy định của pháp luật; thực hiện các chức năng: đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ, công chức, viên chức nhà nước, các chức danh công chức hành chính các cấp, cán bộ, công chức cơ sở, công chức dự bị, đội ngũ giảng viên, nghiên cứu viên các chuyên ngành hành chính và quản lý nhà nước; nghiên cứu*

³ Xem chi tiết nội dung của Nghị định 253-HĐBT ngày 6 tháng 7 năm 1992. Vietlaw.

⁴ Xem chi tiết chỉ thị số 410- TTg của Thủ tướng chính phủ về đào tạo, bồi dưỡng thẩm phán toà án hành chính các cấp.

khoa học hành chính và tư vấn cho Chính phủ trong lĩnh vực hành chính và quản lý nhà nước”⁵/.

Sự thay đổi trên là sự sáp nhập tất yếu của cải cách hành chính nhằm tinh giảm các đầu mối trực thuộc chính phủ, nhưng cũng thấy rõ hơn, Học viện Hành chính Quốc gia phải làm nhiều nhiệm vụ hơn trước đây. Đó cũng là tính tất yếu cần thiết khi chúng ta đang chuyển sang một nền hành chính mang tính chất chuyên nghiệp.

2- Tập trung giải quyết những vấn đề tổ chức đào tạo và quản lý văn bằng, chứng chỉ của Học viện Hành chính Quốc gia.

Học viện Hành chính Quốc gia là trung tâm quốc gia về đào tạo cán bộ, công chức như đã quy định trong nhiều văn bản trước khi có Quyết định 234/2003- QĐ-TTg và phải thực hiện nhiệm vụ đào tạo, bồi dưỡng chi nhiều nhóm đối tượng khác nhau và nhiều loại chứng chỉ, bằng cấp, học vị. Trong đó có những loại mang tính chất chứng chỉ không thuộc loại học vị khoa học (chuyên viên., chuyên viên chính, ...). Đó là những loại chứng chỉ cần phải có của cán bộ, công chức trong bộ máy quản lý nhà nước nhằm chuẩn hoá đội ngũ này theo một số tiêu thức do các cơ quan nhà nước có thẩm quyền quy định. Đồng thời Học viện Hành chính Quốc gia phải tiến hành đào tạo để cấp bằng mang tính chứng nhận khoa học (cử nhân, thạc sỹ, tiến sỹ).

Mặt khác, theo tinh thần của các văn bản quy phạm pháp luật quy định chức năng, nhiệm vụ của Học viện Hành chính Quốc gia , nghiên cứu khoa học hành chính và quản lý nhà nước để tư vấn cho chính phủ là một trong những nhiệm vụ rất lớn và khó khăn của Học viện Hành chính Quốc gia

3. Khi nghiên cứu thiết kế cơ cấu tổ chức của Học viện Hành chính Quốc gia là tính quốc gia của hoạt động đào tạo, bồi dưỡng theo nhiều hệ khác nhau: Hệ đào tạo, bồi dưỡng kiến thức về hành chính và quản lý nhà nước; Hệ đào tạo tiền công vụ; Hệ đào tạo đại học hành chính chính quy, không chính quy và sau đại học theo các chuyên ngành hành

⁵ Xem chi tiết Quyết định 234/2003/QĐ-TTg về chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của Học viện Hành

chính và quản lý nhà nước; Hệ đào tạo, bồi dưỡng giảng viên, nghiên cứu viên về hành chính và quản lý nhà nước; Hệ đào tạo, bồi dưỡng chuyên đề. Tất cả các hệ đào tạo, bồi dưỡng trên đều có thể và phải được tiến hành ở nhiều vùng lãnh thổ khác nhau và cần có mô hình tổ chức hợp lý (tán quyền hay phân quyền) để thực hiện các nhiệm vụ đó.

4. Hoạt động của Học viện Hành chính Quốc gia là hoạt động đào tạo, bồi dưỡng trên nhiều lĩnh vực khác nhau, chính do đội ngũ giảng viên cơ hữu của Học viện Hành chính Quốc gia kết hợp với đội ngũ giảng viên kiêm chức mà Học viện Hành chính Quốc gia có thể huy động được. Giảng viên có thể trực tiếp tham gia giảng dạy ở tất cả các hệ đào tạo, bồi dưỡng đã nêu trên. Do đó bố trí cơ cấu họ vào đâu cũng là vấn đề quan tâm.

5. Khoa học hành chính hay quản lý nhà nước là một lĩnh vực rất rộng, liên quan đến nhiều lĩnh vực do tính toàn diện của hoạt động quản lý nhà nước đòi hỏi. Do đó, chuyên môn về hoạt động quản lý nhà nước khó có sự phân biệt tuyệt đối theo từng lĩnh vực. Một số ngành chuyên môn về khoa học chuyên ngành có thể có sự giống nhau, nhưng về quản lý nhà nước đòi hỏi một số vấn đề tương tự nhau. Trong khi đó, có những lĩnh vực cả chuyên môn lẫn yêu cầu quản lý nhà nước rất khác nhau, do đó khó có thể đặt nó vào một lĩnh vực cụ thể nào mà phải có bộ phận chuyên biệt.

6. Các đơn vị phục vụ hoạt động đào tạo, bồi dưỡng và nghiên cứu khoa học quản lý nhà nước phải được xem như một yếu tố tất yếu, và cũng phải được đặt trong tổng thể của hệ thống hỗ trợ đào tạo của các cơ sở đào tạo. Mặt khác do đào tạo, bồi dưỡng quan chức hành chính nên đòi hỏi của bộ phận này cũng rất cần được quan tâm.

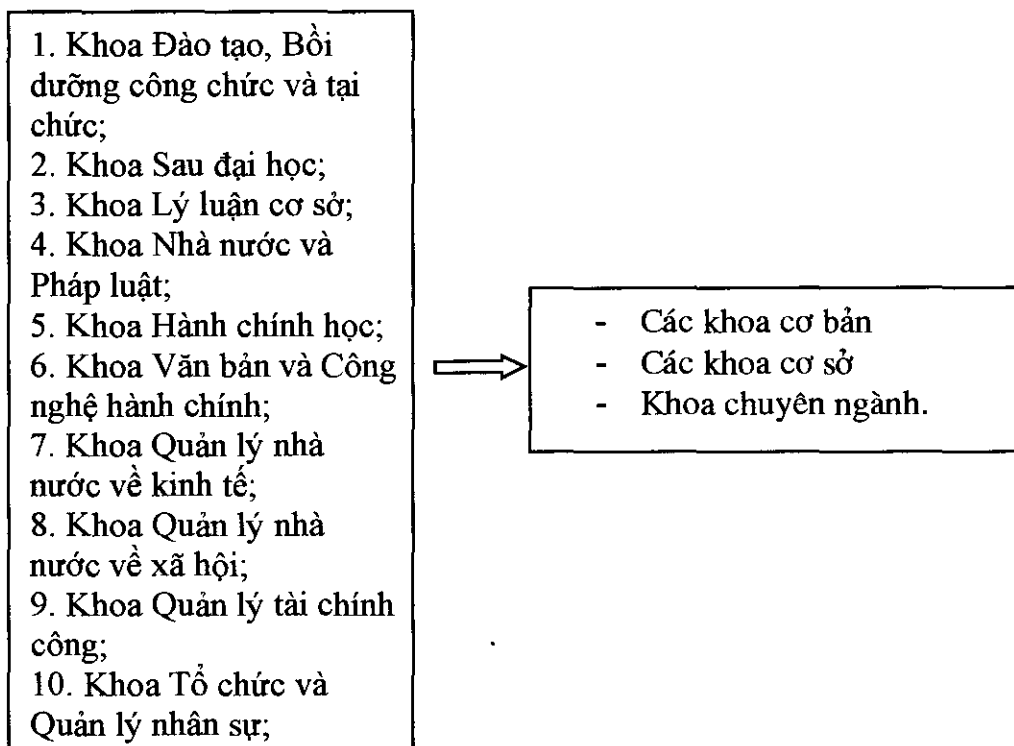
Nghiên cứu tổ chức và bộ máy của Học viện Hành chính Quốc gia cần tập trung vào một số nội dung sau:

a. Phân chia các khoa mang tính chuyên môn. Đây là một vấn đề rất cần được nghiên cứu chi tiết và đòi hỏi sự tham gia của nhiều cán bộ nghiên cứu,

giảng dạy tại học viện. Như cách hiện nay, chúng ta thường chia theo nhóm chuyên môn như kinh tế, luật, xã hội, văn bản,... để thành lập các khoa. Cách phân chia này, trên thực tế đã cắt nhỏ tính khoa học của khoa học hành chính. Khi các giảng viên giảng dạy các phần về kinh tế, xã hội thường cũng phải tập trung vào những nền tảng cơ bản về khoa học quản lý. Trong khi đó, dung lượng cho tính chuyên sâu, chuyên đề hạn chế. Phải chăng nên quay lại mô hình của nhiều trường đại học và nhiều nước: khoa cơ bản, khoa cơ sở và khoa chuyên sâu. Ví dụ, nên thành lập một khoa quản lý nhà nước theo ngành, với nhiều bộ môn khác nhau. Nhà nước và pháp luật dù là ngành hay lĩnh vực nào đều phải coi đó là lý luận chung, cơ bản, không thể thiếu được. Vấn đề về khoa học quản lý hành chính nhà nước cần chung cho mọi lĩnh vực. Đồng thời để nghiên cứu quản lý nhà nước trên các lĩnh vực, cần có những khoa mang tính chất cơ sở, hỗ trợ những nội dung cần thiết.

Hiện nay, theo tinh thần Quyết định 234/2003/QĐ-TTg, các khoa của Học viện Hành chính Quốc gia được tổ chức mang tính chia cắt hơn là mang tính phối hợp.

Nghiên cứu phân chia các khoa cần phân biệt khoa và bộ phận quản lý. Hiện nay, một số khoa không thực hiện nhiệm vụ đào tạo, bồi dưỡng mà chỉ thực hiện nhiệm vụ quản lý, nên đặt tên cho hợp lý hơn và tránh sự can thiệp mang tính chuyên môn vào hoạt động của các khoa thực hiện nhiệm vụ đào tạo, bồi dưỡng.



b. Tổ chức theo vùng lãnh thổ. Đây là một trong những vấn đề cần được nghiên cứu theo hai hướng: tản quyền và phân quyền.

• Theo hướng tản quyền: đó là việc thành lập các phân viện thuộc trực thuộc Học viện Hành chính Quốc gia trên cơ sở được trao nhiệm vụ đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức hành chính trên một số hệ nhất định hoặc tất cả các hệ.

Hiện nay, vấn đề phân cấp theo mô hình tản quyền không chỉ là vấn đề riêng của Học viện Hành chính Quốc gia mà cũng là vấn đề chung của cả hệ thống hành chính nhà nước. Nhiều ý kiến không ủng hộ việc phân cấp theo mô hình tản quyền trong hành chính. Mô hình phân cấp theo mô hình tản quyền trong lĩnh vực đào tạo, bồi dưỡng cũng cần quan tâm những vấn đề mà cả nền hành chính đặt ra. Vấn đề cơ bản vẫn là đội ngũ những người thực hiện các nhiệm vụ đào tạo bồi dưỡng theo mô hình tản quyền.

Học viện Hành chính Quốc gia trong nhiều năm chưa tổ chức theo mô hình phân cấp tản quyền. Sự tồn tại cơ sở của Học viện Hành chính Quốc gia tại Thành phố Hồ Chí Minh chỉ được coi như một " toà nhà thứ hai" của Học viện Hành chính Quốc gia. Cơ sở này chưa đảm nhận và chưa đủ sức để đảm nhận

phân cấp theo mô hình tản quyền. Cho đến nay, nếu muốn cơ sở tại Thành phố HCM trở thành một phân viện, không phải là vấn đề cơ cấu mà vấn đề chủ yếu là năng lực chuyên môn để có thể thực hiện các nhiệm vụ tản quyền (toàn bộ hay một phần). Học viện Hành chính Quốc gia trụ sở chính tại Hà nội đã có lịch sử gần 45 năm trưởng thành và phát triển, nhưng đội ngũ các nhà giảng dạy, nghiên cứu khoa học còn rất mỏng.

Mô hình thành lập các phân viện hay các đơn vị tản quyền phải được gắn liền với sự phát triển nguồn nhân lực của chính cả Học viện Hành chính Quốc gia. Nếu không, các phân viện cũng chỉ là nơi tổ chức các lớp học (giống như bộ phận giáo vụ của các trường đại học) còn việc giảng dạy vẫn phải từ trung ương chi viện.

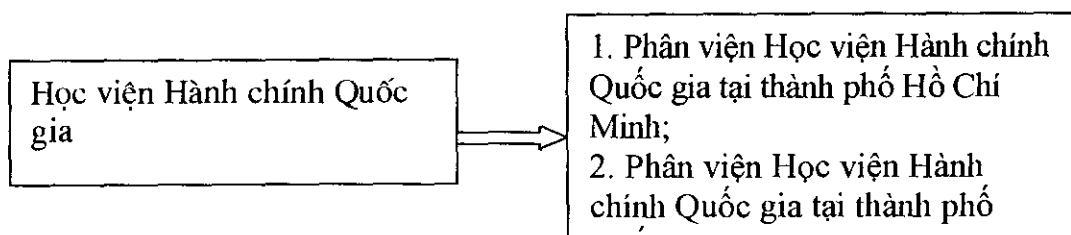
Mô hình cơ cấu tổ chức theo hướng tản quyền hiện nay còn gặp nhiều khó khăn. Đòi hỏi phải xây dựng đội ngũ giảng viên trong thời gian tới mới có thể thành lập các phân viện với ý tản quyền.

Việc xây dựng các phân viện cần căn cứ vào nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng cũng như đặc trưng vùng kinh tế - lãnh thổ. Đồng thời căn cứ vào khả năng phát triển đội ngũ giảng viên, các nhà nghiên cứu và các nhà quản lý.

Các phân viện có thể phải gắn liền với các vùng kinh tế trọng điểm mới có khả năng thu hút nguồn nhân lực.

Dù tổ chức theo mô hình tản quyền, cần xác định rõ các hệ đào tạo bồi dưỡng có thể được thực hiện theo mô hình tản quyền, một số hệ như : chuyên viên chính, chuyên viên cao cấp; thạc sỹ, tiến sỹ trong vài ba năm tới dù là Thành phố HCM hay một phân viện nào đều chưa có thể đảm nhận được bồi dưỡng đào tạo các hệ trên có chất lượng.

Quyết định 234/2003/ QĐ-TTg đề cập đến hai phân viện và các phân viện khu vực. Tuy nhiên, khả năng để các phân viện đó đích thực trở thành một trung tâm đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, các học vị hành chính khu vực còn đòi hỏi khá nhiều năm.



Khi áp dụng mô hình tản quyền trong hoạt động đào tạo và bồi dưỡng dù nhiều hay ít hệ mô hình cơ cấu tổ chức của các phân viện về nguyên tắc không khác nhiều so với mô hình cơ cấu tổ chức của Học viện Hành chính Quốc gia.

Một vấn đề đặt ra khi nghiên cứu mô hình tản quyền là tư cách pháp nhân của các phân viện trong tổng thể hệ thống đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức hành chính nhà nước nói riêng và cán bộ, công chức nhà nước nói chung. Tư cách pháp nhân của các phân viện gắn liền với tính pháp lý của các loại chứng chỉ, bằng cấp (học vị) được các trung tâm đó cấp. Đây là một vấn đề cần được quan tâm.

Vấn đề này cũng sẽ xảy ra tương tự với nhiều mô hình tản quyền của các cơ quan hành chính nhà nước và tính pháp lý của các loại văn bản pháp luật được các đơn vị tản quyền.

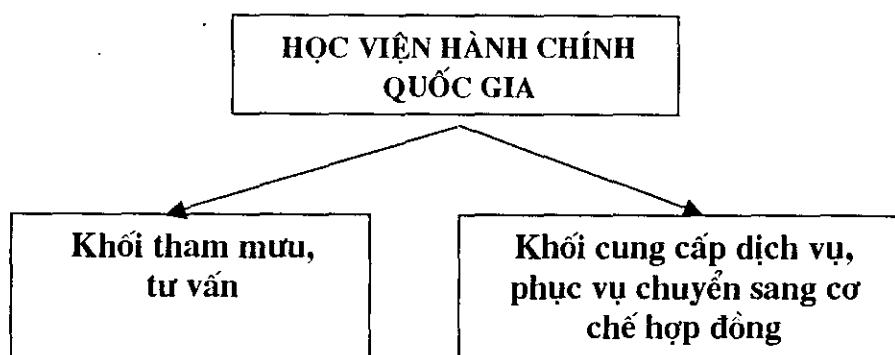
Mức độ độc lập tương đối của các phân viện sẽ gắn liền với mức độ độc lập được uỷ quyền trong việc uỷ quyền tổ chức đào tạo, bồi dưỡng và cấp các loại chứng chỉ. Như trên đã nêu, nhiều loại hình đào tạo, bồi dưỡng chỉ có thể tập trung ở trung ương; năng lực để đáp ứng các hệ đào tạo bồi dưỡng đó của các phân viện rất hạn chế. Chính vì vậy, các phân viện chỉ được cấp một số loại chứng chỉ có giá trị tương đương trên phạm vi quốc gia.

Do cơ chế đó, vị thế của giám đốc các phân viện rất quan trọng. Trong cơ chế chung hiện nay của mối quan hệ tương tự giữa Bộ trưởng - các tổng cục/ cục quản lý nhà nước, cơ chế thứ trưởng phụ trách các tổng cục và ký trực tiếp các văn bản quy phạm pháp luật của bộ hình như đang được chú ý. Do đó, phó giám đốc học viện kiêm Giám đốc phân viện và ký các chứng chỉ không phải của phân viện mà của Học viện Hành chính Quốc gia là mô hình cần quan tâm.

c. *Cơ cấu tổ chức bộ máy giúp việc.* Công việc này đòi hỏi phải nghiên cứu nhằm xác định đúng tên gọi, các bộ phận.

Xác định Học viện Hành chính Quốc gia là tổ chức đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức hành chính, cán bộ, công chức nhà nước và các nhà khoa học hành chính (cử nhân, thạc sỹ, tiến sỹ) nên bộ phận giúp việc về nguyên tắc cũng cần tham khảo các trường đại học khác (đại học quốc gia). Do quy định Học viện Hành chính Quốc gia là cơ quan thuộc chính phủ, tính trường học của Học viện Hành chính Quốc gia chưa thực sự được quan tâm. Mô hình tổ chức bộ máy giúp việc, hậu cần, phục vụ của Học viện Hành chính Quốc gia mô phỏng của các cơ quan thuộc chính phủ. Trong khi đó nhiệm vụ của Học viện Hành chính Quốc gia rất khác với nhiều cơ quan thuộc chính phủ khác (kiểm toán nhà nước; tổng cục du lịch). Tính thủ tục hành chính trong các cơ quan thuộc Học viện Hành chính Quốc gia rất phức tạp, theo mối quan hệ của thủ tục hành chính của các cơ quan quản lý nhà nước, chưa giống như cơ quan cung cấp dịch vụ giáo dục. Cơ chế "xin - cho" vẫn khá nặng nề, ngay cả với những người quét dọn hội trường, phòng học.

Cần tách hẳn các bộ phận tham mưu, tư vấn giúp việc cho lãnh đạo thực hiện nhiệm vụ chính trị của Học viện Hành chính Quốc gia là đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức và các nhà khoa học hành chính với bộ phận mang tính chất cung cấp dịch vụ. Bộ phận cung cấp dịch vụ (vệ sinh, quét dọn, ...) cần theo cơ chế thị trường, hợp đồng linh hoạt mới bảo đảm được chất lượng phục vụ.



7. Giải pháp về các vấn đề thuộc về nhân sự.

Đối tượng cần được quan tâm phát triển nhiều hơn là đội ngũ giảng viên. Một trong những hạn chế hiện nay là thiếu một sự kế thừa các thế hệ giảng viên của Học viện Hành chính Quốc gia. Trong nhiều năm qua, với sự được thừa nhận Học viện Hành chính Quốc gia là cơ quan thuộc chính phủ, thiếu quan tâm đến khía cạnh Trường học nên nhân sự của Học viện Hành chính Quốc gia trông chờ vào các loại chỉ tiêu biên chế được phân bổ " nhỏ giọt". Trong khí đó, nhiệm vụ đào tạo, bồi dưỡng của Học viện Hành chính Quốc gia đã tăng gấp nhiều lần với những năm đầu của thập kỷ 90's. Điều này đã làm cho không ít giảng viên có kinh nghiệm, lâu năm chỉ mải mê với công việc giảng dạy, không có nhiều thời gian cho nghiên cứu khoa học. Trong khi đó, chưa có đủ chỉ tiêu, điều kiện và mức hấp dẫn để thu hút giảng viên mới, trẻ về với Học viện Hành chính Quốc gia. Hiện nay, mức độ căng thẳng về mối quan hệ: giảng dạy- tự học tập - nghiên cứu khoa học của giảng viên Học viện Hành chính Quốc gia rất cao, khác với nhiều trường đại học khác. Đây cũng sẽ là một hạn chế nếu không kịp thời bổ sung.

Một vài năm gần đây, lãnh đạo đã giành nhiều ưu tiên để đưa một số cử nhân, thạc sỹ vào cơ chế hợp đồng giảng viên đã phần nào giảm áp lực đối với nhiệm vụ giảng dạy. Tuy nhiên, cần có chính sách để tuyển dụng được nhân tài từ các trường đại học (trong và ngoài nước) kết hợp với sự hỗ trợ của đội ngũ giảng viên Học viện Hành chính Quốc gia để nhanh chóng tạo ra đội ngũ kế cận. Đây là công việc mang tính chiến lược.

Một cơ chế trao quyền tự quản cho các khoa chuyên môn về công tác nhân sự cũng sẽ tạo cơ hội để thu hút nhân tài, thông qua tự đánh giá và chịu trách nhiệm.

8. Giải pháp về cơ chế hoạt động đối với sự chỉ đạo giữa 2 Bộ chức năng.

Khó có thể nói những gì phải làm vì tất cả đều phải tuân thủ theo những nguyên tắc. Mặt khác, phải xác định vị trí của Học viện Hành chính Quốc gia trong mối tương quan với các trường đại học; và vị trí của Học viện Hành chính

Quốc gia trong tổng thể các đơn vị thuộc Bộ Nội vụ. Nếu Học viện Hành chính Quốc gia là cơ quan thuộc chính phủ, nhưng như trên đã phân tích lại tương quan với các trường đại học, nhiều vấn đề không thể áp dụng như với một cơ quan thuộc Chính phủ mà phải tuân thủ theo quy chế của các trường đại học. Mặt khác, Học viện Hành chính Quốc gia là cơ quan sự nghiệp *của Bộ Nội vụ*, do đó khó có thể đưa ra một số vấn đề mang tính chất "riêng" mà phải đảm bảo nguyên tắc chung về sự chỉ đạo song trùng giữa một bên là quản lý nhà nước về tổ chức và một bên là quản lý nhà nước về chuyên môn sao cho đảm bảo sự hài hoà mới đem lại hiệu quả nhất định.

V. CÁC KIẾN NGHỊ, GIẢI PHÁP.

V.1. NHỮNG KIẾN NGHỊ CHUNG.

Để thực hiện Quyết định 234/2003/QĐ-TTg ngày 13 tháng 11 năm 2003 của Thủ tướng Chính phủ “Quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Học viện Hành chính Quốc gia”, nhóm nghiên cứu đề tài đề xuất một số kiến nghị, giải pháp sau :

1. Học viện trình Bộ Nội vụ phê chuẩn chiến lược phát triển toàn diện của Học viện từ nay đến năm 2010, trước mắt đến 2005 trên cơ sở phân công, phân cấp cho Học viện quyền tự chủ cao trong mọi hoạt động của Học viện.
 - Học viện chủ động cùng các Bộ, ngành địa phương xây dựng kế hoạch triển khai công tác đào tạo, bồi dưỡng công chức hàng năm theo chiến lược phát triển của Học viện gắn với công cuộc cải cách nền hành chính quốc gia và phục vụ yêu cầu công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước.
 - Các đơn vị trực thuộc Học viện căn cứ vào chức năng, nhiệm vụ được giao, triển khai, đưa chiến lược phát triển của Học viện vào thực tiễn, trong đó chú ý các đề án chi tiết về công tác Tổ chức-cán bộ, chương trình, giáo trình cho từng đối tượng đào tạo, bồi dưỡng của Học viện.
2. Xây dựng đề án phát triển nguồn nhân lực (trong quản lý, giảng dạy, nghiên cứu khoa học) để đáp ứng yêu cầu phát triển của Học viện.

+ Bộ máy quản lý : Có quy hoạch cán bộ lãnh đạo Học viện và các đơn vị trực thuộc giai đoạn 2005 và 2010. Bám sát nội dung, tiêu chuẩn cán bộ theo Nghị quyết TW6-lần 2 (Khoá VIII) và Nghị quyết TW 4 (khoá IX), lựa chọn đưa vào quy hoạch những cán bộ có đức có tài, được thử thách trưởng thành trong thực tiễn, chú trọng cán bộ trẻ, cán bộ nữ.

+ Cán bộ nghiên cứu khoa học và giảng viên :

- Tuyển chọn những người có trình độ thạc sỹ, tiến sỹ phù hợp nội dung đào tạo, bồi dưỡng công, đã qua hoạt động thực tiễn về Học viện. Ngoài việc bồi dưỡng lý luận chính trị Mác-Lênin, cần bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng hành chính và phương pháp giảng dạy về hành chính. Phấn đấu có tỷ lệ đội ngũ nghiên cứu khoa học và giảng dạy tại Học viện có trình độ trên đại học, năm 2005 bằng 80%, năm 2010 là 95% so với tổng số cán bộ nghiên cứu khoa học và giảng dạy tại Học viện.

- Tăng cường công tác hợp tác đối ngoại trong nghiên cứu khoa học và đào tạo, bồi dưỡng giảng viên. Giảng viên có độ tuổi từ 45 trở lên, được bồi dưỡng các chương trình ngắn hạn (dưới 1 năm), số có độ tuổi dưới 45 cho đào tạo các lớp dài hạn. Đồng thời tuyển chọn các sinh viên giỏi hệ chính quy làm cán bộ nguồn gửi đào tạo trong nước hoặc nước ngoài có trình độ thạc sỹ, tiến sỹ về hành chính trở về công tác tại Học viện.

- Hợp tác chặt chẽ với các Bộ, ngành, các Trung tâm khoa học Quốc gia, các Viện nghiên cứu và các cơ sở đào tạo Đại học và trên đại học để tăng cường đội ngũ giảng viên Kiêm chức có chất lượng. Trong trường hợp cần thiết có thể mời về làm lãnh đạo.kiểm chức cho các khoa, các bộ môn.

- Dành thời gian thoả đáng cho cán bộ nghiên cứu khoa học và giảng viên đi thực tế các địa phương, mỗi năm đi một lần có thu hoạch, báo cáo theo chuyên đề để bổ sung giáo trình, giáo án kịp thời.

3. Đáp ứng nguồn tài chính và cơ sở vật chất cho chiến lược phát triển của Học viện theo kế hoạch của Học viện từ 2005 đến 2010 (có kế hoạch chi tiết cho từng năm).

Về xây dựng cơ sở vật chất :

+ Nâng cấp và sửa chữa các toà nhà đã xây dựng trước 1975 thành các toà nhà có giảng đường đảm bảo cho số lượng cán bộ công chức và sinh viên học tập.

+ Việc đầu tư xây dựng sẽ được thực hiện qua các dự án được duyệt, được thực hiện theo đúng các thủ tục quy định hiện hành của Chính phủ về quản lý đầu tư xây dựng cơ bản và quy chế đấu thầu.

4. Xác định rõ đối tượng đào tạo, bồi dưỡng công chức để xây dựng giáo trình phù hợp.

- Căn cứ chức năng, nhiệm vụ của Học viện đã được xác định trong Quyết định 234/2003/QĐ-TTg dưới sự quản lý nhà nước của Bộ Nội vụ, Học viện xác định đối tượng đào tạo, bồi dưỡng kiến thức quản lý nhà nước giai đoạn 2005-2010 đồng thời xây dựng bộ giáo trình cơ bản cho các đối tượng đảm bảo nội dung chất lượng đào tạo, bồi dưỡng do Học viện đảm nhiệm, không trùng lặp đối tượng, chương trình với bất cứ một trung tâm đào tạo nào khác.

5. Tăng cường sự lãnh đạo của Đảng trong đào tạo, bồi dưỡng công chức .

- Học viện chịu sự quản lý nhà nước của Bộ Nội vụ, song sự chỉ đạo xuyên suốt của Ban cán sự Bộ có ý nghĩa và có vai trò quyết định nội dung hoạt động toàn diện của Học viện. Do vậy Học viện thường xuyên báo cáo đầy đủ công tác chuyên môn và công tác Xây dựng Đảng với Ban cán sự Bộ, đồng thời tiếp nhận ý kiến chỉ đạo, lãnh đạo thường xuyên của Ban cán sự Bộ đối với Học viện.

- Đảng bộ Học viện dưới sự lãnh đạo của Đảng uỷ Khối I cơ quan Trung ương, Đảng uỷ Học viện thực hiện nghiêm túc nguyên tắc tập trung dân chủ trong Đảng, thường xuyên tiếp nhận sự chỉ đạo, lãnh đạo của Đảng uỷ Khối I để thực hiện tốt chức năng, nhiệm vụ được giao trong công tác đào tạo, bồi dưỡng công chức hành chính, công tác xây dựng Đảng bộ trong sạch, vững mạnh.

- Học viện Hành chính quốc gia là đơn vị sự nghiệp của Bộ Nội vụ (theo Nghị định 45/2003/NĐ-CP ngày 09.5.2003 và Quyết định 234/2003/QĐ-TTg ngày 13.11.2003 của Thủ tướng Chính phủ) vì vậy Học viện tuân thủ các quy định của Nhà nước về cơ chế tài chính và được thực hiện quyền tự chủ cao trong lĩnh vực tài chính, Học viện vừa đảm bảo đúng các nguyên tắc quản lý tài chính , không để xảy ra các vụ việc tham nhũng, thất thoát tài sản, lợi dụng tư lợi cá nhân, song

Học viện có trách nhiệm đảm bảo đời sống công chức của Học viện, động viên công chức Học viện yên tâm, phấn khởi thực hiện tốt nhiệm vụ được phân công.

V.2. CÁC KIẾN NGHỊ CỤ THỂ NHẪM HOÀN THIÊN CƠ CẤU TỔ CHỨC VÀ CƠ CHẾ HOẠT ĐỘNG CỦA CÁC ĐƠN VỊ HỌC VIỆN HÀNH CHÍNH QUỐC GIA

V.2.1. KIẾN NGHỊ VỀ MÔ HÌNH, CƠ CẤU TỔ CHỨC.

Xúc tiến việc kiện toàn các khoa, bộ môn ở cơ sở Học viện tại Hà Nội. Cụ thể:

1. Thành lập Nhà xuất bản Hành chính theo tinh thần Quyết định 234/2003/QĐ-TTg;

2. Thành lập Trung tâm Hỗ trợ đào tạo theo tinh thần Quyết định 234/2003/QĐ-TTg;

3. Xúc tiến việc tách Trung tâm tin học đào tạo cấp chứng chỉ quốc tế thuộc Khoa Sau đại học và Tổ tin học thuộc Khoa văn bản và Công nghệ hành chính để thành lập Khoa hay Trung tâm đào tạo tin học và phương pháp sư phạm hành chính.

4. Tách Bộ môn Ngoại ngữ khỏi Ban Hợp tác Quốc tế để thành lập bộ môn độc lập hoặc kết hợp với Trung tâm đào tạo ngoại ngữ liên kết với Hội đồng Anh để thành lập trung tâm độc lập thuộc Giám đốc cho đúng chức năng.

5. Chuyển các dự án quốc tế với Học viện về Ban Hợp tác Quốc tế cho đúng chức năng, hoạt động có hiệu quả.

6. Xúc tiến việc tách Bộ môn quản lý nhà nước về môi trường khỏi Khoa Quản lý nhà nước về xã hội để sát nhập với Bộ môn Quản lý nhà nước về Đô thị và nông thôn để thành lập khoa hoặc đưa bộ môn này về Khoa Quản lý nhà nước về xã hội để sát nhập với Bộ môn Quản lý nhà nước về khoa học - công nghệ - môi trường.

7. Xúc tiến thành lập sớm phân viện Học viện Hành chính Quốc gia tại thành phố Hồ Chí Minh theo tinh thần Quyết định 234/2003/QĐ-TTg.

8. Xúc tiến thành lập văn phòng đại diện Học viện Hành chính Quốc gia tại thành phố Huế để tiến tới thành lập phân viện Học viện Hành chính Quốc gia tại thành phố Huế.

V.2.2. KIẾN NGHỊ VỀ CƠ CHẾ HOẠT ĐỘNG CỦA CÁC ĐƠN VỊ.

1. Thực hiện cơ chế uỷ quyền và chịu trách nhiệm tổ chức đào tạo, bồi dưỡng cho các đơn vị trên cơ sở kiểm tra, giám sát chặt chẽ của các đơn vị quản lý đào tạo về việc bố trí giảng viên, chất lượng giảng dạy và kết quả học tập của sinh viên; có thái độ nghiêm khắc đối với việc làm sai quy định.

2. Các đơn vị hoạt động theo đúng chức năng, nhiệm vụ, tên gọi của đơn vị mình, tránh tình trạng có việc liên quan đến nhiều đơn vị khác nhau dễ dẫn đến tình trạng dùn dẩy ảnh hưởng đến chất lượng chung. Chẳng hạn hoạt động đối ngoại lẫn với đào tạo ngoại ngữ, đào tạo quản lý sau đại học lẫn với đào tạo, bồi dưỡng không phải sau đại học.

3. Đối với các đơn vị hoạt động sự nghiệp có thu cần phải tạo ra cơ chế hoạt động thích hợp như cho phép có tài khoản, có con dấu, được ký kết hợp đồng thuộc lĩnh vực theo hạn mức nhất định mới đào tạo ra sự năng động của đơn vị.

4. Những đơn vị dịch vụ hỗ trợ đào tạo cần tách khỏi quỹ lương ngân sách hoàn toàn hay một phần hoặc hợp đồng với các cơ quan dịch vụ để vừa giảm chi vừa nâng cao trách nhiệm vừa đảm bảo chất lượng phục vụ.

5. Đối với các đơn vị quản lý đào tạo với các đơn vị tổ chức đào tạo phải xác lập một cơ chế chặt chẽ trong việc tổ chức thi, chấm bài, lên điểm,... tránh tình trạng lỏng lẻo trong quản lý hiện nay vừa không đúng quy chế, vừa tạo ra những kẽ hở, tiêu cực...

6. Thực hiện cơ chế tuyển dụng, bố trí sử dụng giao quyền quyết định cao cho các khoa, ban trên cơ sở những tiêu chuẩn do Luật Giáo dục, Luật Lao động và Pháp lệnh Cán bộ công chức quy định và quy chế của Học viện ban hành.

7. Thực hiện sự phân cấp uỷ quyền cho phân viện Học viện Hành chính Quốc gia tại TP. Hồ Chí Minh sau khi được thành lập theo những phạm vi và mức độ nhất định trên tất cả các lĩnh vực để tạo ra sự năng động của Phân viện, đồng thời có biện pháp kiểm tra, giám sát chặt chẽ của Ban Giám đốc và các đơn vị chức năng của Học viện.

8. Giải quyết tốt cơ chế hoạt động và quản lý giữa Học viện với Bộ Nội vụ về quản lý nhà nước trên các lĩnh vực với Bộ Giáo dục và Đào tạo về quản lý nhà nước trong lĩnh vực chuyên ngành để tránh những sự trùng chéo trong lĩnh vực đào tạo, bồi dưỡng.

9. Cần tập trung giải quyết vấn đề hẫng hụt về giảng viên.